دار الرضا للنشر

التسويق
&
إدارة الأعمال التجارية

تأليف
Pierre Amerien
Richard Maniak
Bernard Ulrich
Patrick Weber

ترجمة وإعداد

المهندس إيـاد زوكـار

سلسلة الرضا للمعلومات ٤٠

علمية متميزة لنشر ثقافة الإدارة الحديثة والمعلوماتية

المؤسسات والشركات التي تسعى للريادة.

مركز الرضا للكومبيوتر - دار الرضا للنشر

تجهيـز - قـرب فندق برج الفـردوس - هـاتف: ٢٢٢٤٦١٧

تلفاكس: ٢٢٢٢١٦٣

ص.ب: ٤٢٦٧

E-mail: Reda-Center @ net.sy

الطبعة الأولى – حقوق النشر محفوظة

تشرين أول ١٩٩٩

تـقـديـم

يفتقر العالم اليوم إلى الاستقرار والتوازن وسط تغيرات تعصف بالبشرية لتدخل تغييرات جذرية في المفاهيم والعلوم وأساليب الحياة ورفاهية التكنولوجيا وخصوصاً في حقل المعلوماتية والاتصالات، وخصوصاً بعد أن تداخلت المجالات المعلوماتية مع مختلف المهن والعلوم والخدمات وأضفت عليها أبعاداً جديدة هي الأبعاد المعلوماتية، والدخول في التفاصيل باتجاه أنثوية الحضارة عبر علوم التصميم والابتكار والديناميكية والمرونة وعلوم المالتيميديا.

تضاعفت المهن والوظائف والعلوم في الثلاثين عاماً الأخيرة، وظهرت تطبيقات متنوعة لتكنولوجيا المعلومات، وتطورت الاتصالات والأقمار الصناعية والوسائل السمعية البصرية وظهرت الانترنيت وكلها تطورات حضارية مازالت تتفاعل ضمن بنية مؤسسات تتنافس بديناميكية ومرونة لتسويق بضائعها وخدماتها في هذا العصر المتسارع التغيير.

لقد اتجهت الأعمال وجهد الكوادر البشرية بعد انتشار الشبكة العالمية انترنيت نحو إنتاج السلع الفكرية والمنتجات المعلوماتية المستندة على البتات لا على الذرات، ولم يعد للموارد الأولية رغم شدة استهلاكها ذلك الدور الكبير في القيمة وحلت محلها قيم التصميم والابتكار والتقنية والاختراع بالإضافة لانتشار أدوات هذا الاقتصاد المعرفي من خدمات مالية إلكترونية وبنوك معلومات ومواقع تسويق إلكتروني وموسوعات ثقافية وعلمية إلكترونية ومقهى الانترنيت والجامعة الافتراضية والجريدة الإلكترونية وغيرها ......

وفي هذا العصر المتداخل في أبعاده وإنجازاته والهادر في تطوراته يفتقر العالم إلى الهدوء والاستقرار ويتعايش العلم والبشر مع بيئة التغير والتطور وسرعة التبدل، وقد انعكست هذه المفاهيم على الأعمال التجارية، وتطورت حاجة العمل في إطار المؤسسات لتكامل العمل البشري في إطار مؤسسي متخصص لتفعيل التخصصات والخبرات، وأصبح العمل الفردي وإبداعاته تتبلور في إطار مؤسسي متكامل، والمؤسسة تتكون من أقسام متكاملة، وتتضمن دوماً أطراً للتسويق والمبيعات وبنية للإنتاج وإدارة مالية وأقساماً للسكرتارية، والعلاقات العامة والإعلان والترويج، وأصبحت كل هذه الأقسام ضرورية لفعالية ونجاح المؤسسة.

لقد اتضح أن للإدارة دور كبير في نجاح الدول فكيف بالأحرى المؤسسات، وأن الدول العظمى تفتخر بنماذجها ومدارسها الإدارية التي رفعتها لمصاف الدول العالمية المسيطرة من خلال تطوير الإنتاج والتنمية، وغالباً ما كانت تعتمد هذه الدول على علوم التسويق والدعاية والترويج، ولكن بعد إدارة الجودة وتحسين التقنيات، فالإنتاج مهما كانت جودته يلزمه تسويق وترويج، وهنا تكمن أهمية هذا الكتاب حول أهمية علوم التسويق الحديث وأساسياته، ودوره في نجاح الأعمال

جارية ، فالتسويق يرعى المنتج من خلال دراسة احتياجات السوق واحتياجات الزبائن وتفاصيل الاحتياج مع دراسة التسعير والسلع المنافسة والقدرة الشرائية وطرق التوزيع، والإيحاءات التي زرعها في الزبون ليتسوق هذه البضاعة بناء على ما يتوقع أن يجد فيها، ولو كان ما سيجده أمر وي أو اجتماعي لا ينطبق على حقيقة السلعة ، وهذا ما دعانا للاهتمام المستمر بعلوم التسويق سعي لنشر مراجعها المختلفة ، لقد تطورت مفاهيم العمل التجاري وتغيرت أسسه بعد هذا التطور ناعي والإنتاجي الذي جعل إنتاج السلع سهلاً ، ولكن تسويقها هو الأصعب في عصر المنافسة ادة بين المنتجين والمسوقين المختلفين، والزبون الذي نسعى لإرضائه يسعى دائماً للحصول على مل المواصفات بأقل ثمن ممكن، لقد ذهب زمن الاحتكار وندرة العروض، وأصبحت كل الدول ل الشركات وخصوصاً تلك التي تسعى بإمكانيات كبيرة لامتلاك أكبر حصة من السوق العالمي، ي تندمج وتتحالف لتستطيع مواجهة تحديات السوق العالمي وتنافسيته ، وهنا تبرز أهمية تطوير سساتنا وشركاتنا في أعمالها التجارية على أسس علمية وخبرات فعالة في الإنتاج والتسويق، من ا تبرز أهمية هذا الكتاب في تحديد أسس إدارة الأعمال التجارية الحديثة ، والتأكيد على أهمية سويق من جهة وأهمية الكوادر البشرية الخبيرة في الإدارة والعمل من جهة أخرى.

لقد نجح تجارنا في إدارة الأعمال التجارية بأسس تجارية تقليدية بسبب الانغلاق والتنافس فس الأساليب ضمن سوق محمي بالنظام الجمركي، ولكن المستقبل الذي يفرض الانفتاح قتصادي والعولمة الاقتصادية عبر سوق عالمية واحدة تتنافس عليه كل الشركات في العالم، أصبح اماً علينا تطوير البنية الإدارية لمؤسساتنا ودعمها بالكوادر والخبرات البشرية والتكنولوجية حديثة في المعلوماتية والاتصالات ، واعتماد أساسيات الإدارة العلمية القائمة على اتخاذ القرار بناء لى قواعد معلومات مبنية على استراتيجية واضحة.

استطاع مؤلفو هذا الكتاب بأسلوبهم العلمي المبسط أن يجعلوا هذا المرجع شديد الانتشار، وقد ام بترجمته وإعداده إلى العربية الأستاذ إياد زوكار الذي استطاع أن يحافظ على بساطته وسهولته تحديث معلوماته ، ليكون مرجعاً أساسياً لكل دارس وتاجر ورجل أعمال يسعى في تطوير منشأته أعماله ومعارفه ، وليكتمل عمل دار الرضا للنشر في نشر ثقافة وعلوم الإدارة العلمية الحديثة في كتبتنا العربية.

والله ولي التوفيق والنجاح دمشق في ١٩٩٩/١٠/٢٤

دار الرضا للنشر

هاني شحادة الخوري

الفهرس

الفصل الأول

ما هو التسويق؟

ما هي الحاجات؟

ما هو السوق؟

الفصل الأول: المقدمة

أولاً. ما التسويق؟

١-١- من التجارة إلى التسويق

١-٢- حالة التسويق

١-٣- محتوى التسويق

١-٤- تعريف التسويق

ثانياً. الحاجات

٢-١- مفهوم الحاجة

٢-٢- تصنيف الحاجات

٢-٣- معرفة الحاجات غير الملبّاة

ثالثاً. سوق السلعة

٢-١- تعريف السوق

٢-٢- السوق من ناحية الطلب

٢-٣- السوق من ناحية العرض

ما هو التسويق؟

ما هي الحاجات؟

ما هو السوق؟

أولاً. ما التسويق ؟

١-١- من التجارة إلي التسويق

- مجتمع القحط والحاجة

لقد كان محتوى التسويق حتى حوالي عام ١٩١٤ محدوداً على نشاط البائعين، وعلى التوزيع الفيزيائي للسلع، وفي بعض الأحيان على القليل من الدعاية والإعلان. وبذلك الوقت كان الجميع يتكلم عن التجارة فقط، وكان التسويق يعتبر وظيفة ملحقة قليلة الهيبة. وبذلك كان كل من المهندس والمالي يُعتبران أعلى بكثير من البائع في الهرمية الاجتماعية.

ويمكن تفسير هذا الوضع الدقيق للتسويق، بطبيعة المجتمع المليء بالحاجات وبمدى القحط الذي كان يعرفه العالم، وذلك حتى بداية القرن العشرين. حيث كانت المنتجات المصنعة بشكل أساسي، هي سلع الحاجات الأساسية فقط، وكانت عملية الإنتاج أصعب بكثير من عملية البيع لأن الحاجات الأولى لم تكن مستوفاة بشكلٍ كافٍ والمنافذ كانت متعددة بشكل كبير.

إذاً يمكننا أو يكفينا في وضع القحط والحاجة أن ننتج كي نبيع.

■ مجتمع الرخاء

لقد كثرت السلع المتوفرة للمستهلك وتنوعت، ملبيةً بذلك أغلب حاجات الزبائن. على امتداد النصف الأول من القرن العشرين. ولقد تُرجم الإشباع التدريجي للحاجات بنشوء التنافس المتزايد بين المنتجين، وبالتالي أصبح الزبون شيئاً نفيساً ونادراً.

إذاً يمكننا القول أنه في وضع الرخاء، أصبحت عملية البيع أصعب من عملية الإنتاج.

■ التسويق وظيفة تكاملية في الشركة

من الصعوبات التي تواجه الشركات في أيامنا الحالية، هي أن تبيع كي تستطيع مواصلة الإنتاج. فلهذا السبب لن تكون الوظائف التجارية ثانوية، أو ملحقة، بل على العكس أصبحت أساسية وجوهرية.

وبذلك انطلق التسويق من صف الوظائف الثانوية ليصبح وظيفة أساسية، ومن ثم دخل صف الوظائف التكاملية. وهذا يعني:

أنه يجب على التسويق أن يؤثر، وأن يراقب جميع الوظائف الأخرى للشركة.

■ تعريف أولي للتسويق

التسويق هو مجموعة الوسائل التي تمتلكها الشركة، وذلك من أجل أن تنشئ وتحافظ، وتطور مجموعة زبائنها.

١.٢. حالة التسويق

يمكن أن نلخص حالة التسويق في ثلاثة أنواع من الأنشطة:

■ معرفة حاجات المستهلكين اعتباراً من دراسات تجارية.

تُعتبر الحاجات التي يريدها المستهلك هي السلع التي يمكن بيعها فقط. إذاً لابد للشركات التي تريد أن تحقق نجاحاً تجارياً، أن تعرف حاجات ومتطلبات زبائنها، ولذلك يجب على هذه الشركات أن تقوم بإجراء "دراسات تجارية أو دراسات الأسواق" وذلك كي تكتشف رغبات المستهلكين.

■ تكييف السلع وفق الحاجات الظاهرة

إن المعلومات المقدمة من قبل دراسات السوق، سوف تشكل أسس تصميم وإنتاج وتوزيع السلع المقترحة، وذلك على الصعيدين الكمي والنوعي.

■ إعادة الطرح بشكل منتظم

تُعتبر حالة التسويق شعوراً دقيقاً للتطور المستمر لحاجات الإنسان. إذاً فالسلعة في هذه الحالة لا تملك إلا قدرة الإرضاء المحدودة، خلال الوقت المحدد. وبالتالي لابد لقادة الشركات أن يطرحوا على أنفسهم، وبشكل مستمر السؤال التالي: هل تتوافق سلعتنا مع الحاجات الحالية و/أو المستقبلية لزبائننا؟.

وبالنتيجة، التسويق هو العقلية التي تجيب على القانون العالمي الذي ينطبق بدوره على الشركات أيضاً. وهو "التكيف أو الهلاك".

١-٣- محتوى التسويق

هناك مهام كثيرة ومتنوعة جداً للتسويق نعرض أهمها:

- إجراء دراسات الأسواق بهدف اكتشاف حاجات المستهلكين.
- تصميم سلع تتوافق نع الحاجات.
- تحديد أسعار البيع.
- اختيار وإدارة قنوات التوزيع.
- إنشاء وتنشيط قوة البيع.
- استخدام موارد الدعاية والإعلان، وتنمية المبيعات والعلاقات العامة.

١-٤- تعريف التسويق

"التسويق هو مجموعة الأنشطة والأعمال التي تهدف إلى التوقع والتأكد، إيقاظ وإنعاش، وتجديد حاجات المستهلكين، وتحقيق التوافق المستمر للجهاز الإنتاجي، وللجهاز التجاري للشركة بحسب الحاجات المحددة سلفاً" (J.O. 1974).

يُعتبر هذا التعريف أكثر كمالاً من التعريف السابق الذي عرضناه لأنه يميز الـدور الأساسي الـذي تلعبه الحاجات في النشاط الاقتصادي.

إذاً يمكننا القول إن الحاجات هي حجر الزاوية في التسويق.

ثانياً. الحاجات

٢ـ١ـ مفهوم الحاجة

الحاجة هي إحساس بالنقص، لدى الشخص، تدفعـه إلى العمـل، لتـلافي هـذا النقـص وإخفائـه. والفرد البشري محكوم بمجموعة من الحاجات، والتي لا يستطيع إلا تلبية البعـض منـها. فلذلـك يلجأ إلى الشراء من أجل إشباع الغالبية العظمى من هذه الحاجات. والحاجات التي تحرض علـى الشراء، (تترجم إذاً من خلال البيع) هي فقط الحاجات التي تنتمي إلى التسويق.

٢ـ٢ـ تصنيف الحاجات

يقترح ماسلو Maslow تصنيف الحاجات البشرية في خمسة فئات هرمية، تتمثل من خلال هـرم ماسلو.

- **الحاجات الفيزيولوجية**

إن هذه الحاجات مرتبطة بشكل مباشر ببقاء الفرد على قيد الحياة، كالتنفس والطعام والشراب...

- **حاجة الأمان**

إنها حاجة الفرد كي يكون محمياً من جميع الأخطار التي تـهدده. فعلـى سـبيل المثـال أن يكـون الفـرد بصحـة جيـدة، وألا يتعـرض للاعتـداء، وأن يصـون ممتلكاتـه، ونمـط حياتـه الاجتماعيـة الخ...وإن الشعور بهذه الحاجة لا يتم، إلا بعد أن ينتهي من تلبية الحاجات الفيزيولوجية بشكل كافٍ. (مثلاً شخص يكاد يموت جوعاً لابد أن يعرض نفسه للخطر من أجل الطعام).

■ حاجة الانتماء

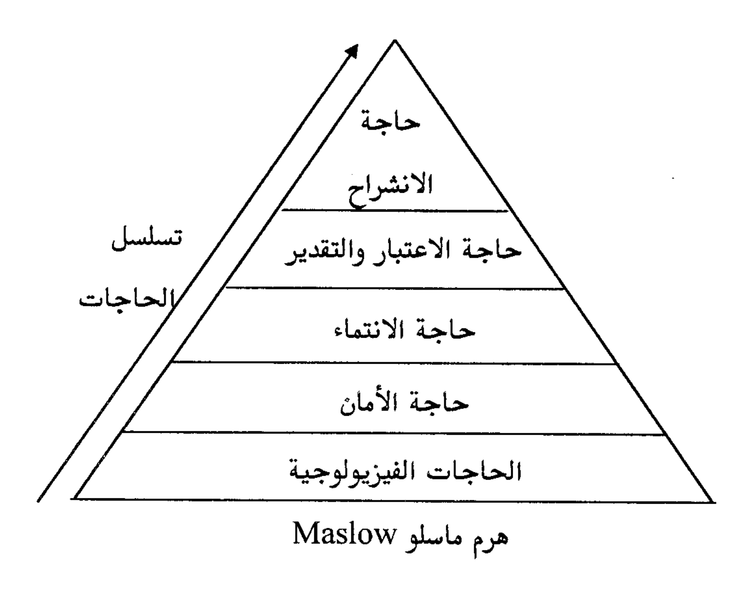
تظهر هذه الحاجة عندما تكون الحاجتـان السـابقتان محققتـين. فالإنسـان هـو شـخص يعيـش في تكتلات اجتماعية (مجتمعات)، وهو لا يستطيع أن يعيش بمفرده ومن هنا نشأت إرادته أن يُقبـل من عائلته، وزملائه وجيرانه...

■ حاجة الاعتبار والتقدير

إن الشخص الذي يحس بهذه الحاجة هو الذي قُبل مـن محيطـه ومجتمعـه. وبذلـك يسـتطيع أن يحقق الرغبة كي يكون معتبراً وأن يدعو الآخرين إلى الاحترام والإعجاب به. وهذه الحاجة تدفـع الشخص كي يقود مجرى حياته بشكل لامع، كأن يشتري مثلاً سيارة فخمة، أو تحف أثرية، أو سلع ثمينة، أو أن يذهب برحلات حول العالم، الخ ...

■ حاجة الانشراح

يستطيع الشخص أن يُعبر عن هذه الحاجة، وذلك عندمـا يتـم تلبيـة جميـع الحاجـات السـابقة. فهي الرغبة كي يبسط الشخص نفسه، أو أن يكمل إبداع شخصي ...



هرم ماسلو Maslow

٢-٣. معرفة الحاجات غير الملبّاة

بحسب ماسلو، الحاجة غير الملبّاة: هي الحاجة التي تُفسّر تصرف وسلوك الأشخاص. فمن خلال هذه الحاجة يظهر المبدأ الديناميكي للأعمال البشرية. حيث ستوجّه هذه الحاجة الشخص نحو الطريقة التي يمكن تلبيتها فيها. فمثلاً في بلدٍ ما حيث يكون الطعام متوفراً للجميع، لن نقوم بعرض دعاية لسلعة غذائية معيةدن، بقولنا أنها تقضي على الجوع، لأنه عندما ينتشر الجوع في هذا البلد، فسوف يتم إخماده مباشرة من خلال عدد كبير من السلع وبسرعة.

وعلى العكس نستطيع استخدام حاجة الأمان. فالفيتامين C الذي يقوم بحماية الصحة لمتعاطيه، والموجود بكثرة في البرتقال، يمكن استخدامه من أجل تطوير مبيعات الحمضيات.

كما يمكننا استخدام حاجة الانتماء هنا مثلاً بتحضير وجبة كبيرة من أجل العائلة أو الأصدقاء، لأن ذلك لابد أن يعمّق العلاقات الاجتماعية مع هؤلاء الأشخاص.

ويمكننا تلبية حاجة الاعتبار، وذلك من خلال سلع غذائية معيّنة، وخصوصاً عندما نتكلم عن سلعة مرهفة، تعبّر عن ذوق الشخص الذي سوف يستهلكها أو الذي يهديها، وكمثال على هذه السلع هناك بعض ماركات الحلويات والشوكولا، أو المشروبات الروحية المعروفة، التي يمكن أن تُقدم كهدية لشخص ما. وهي بالتالي تعبّر عن ذوق الشخص الذي قدمها وعن صداقته للشخص الذي يتناولها معه.

وبالنتيجة، كلٌ من هذه الحاجات لها الفرصة الكافية كي تكون نشطةً أكثر من أن تكون غير ملبّاة. وذلك عندما يحس الأشخاص المعنيين، نقصاً أو قلقاً بخصوص هذه الحاجة.

إذاً فمعرفة الحاجات غير الملبّاة، هي وسيلة جيدة لمعرفة أسباب تصرف الأشخاص، وخاصة عملية الشراء.

كما رأينا سابقاً، فقد تبين أن الحاجات غير الملبّاة حسب رأي ماسلو، تفقد قدرتها على تحفيز الأشخاص كي يقوموا بأحداث معينة. فمفهوم الإشباع له معنى كبير في هذه النظرية، ومع ذلك يجب أن نضيف مباشرة أنه يوجد دائماً حاجات غير ملبّاة، تحرك النشاط البشري. وبكل بساطة تتواجد هذه الحاجات في أعلى التسلسل المقترح من قبل ماسلو. أمّا حاجات المستوى الأعلى فليس لها حدود كونها تشرك الذوق، والقدرة والتفوق على الذات، مثل حاجات الإنجازات الشخصية.

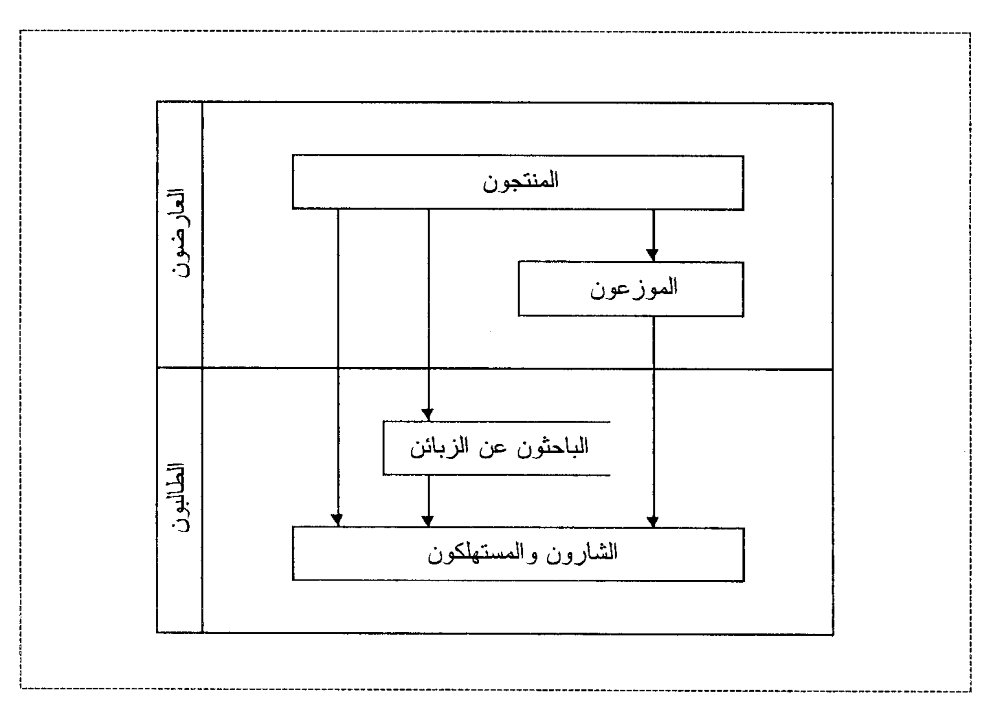
من خلال ما رأينا سابقاً نتبين أنّ محرك عملية البيع، هو الحاجة غير الملبّاة، التي تظهر كمولد لأرقام المبيعات. فالشركة التي تريد أن تحسن أداءها يجب أن تحصل على إجابة على السؤالين التاليين:

- هل تتوافق سلعي الحالية والمستقبلية مع حاجات المشتريين؟
- هل يُرضي المنافسين لشركتنا زبائنهم بشكل أفضل من شركتنا أم أسوأ؟

وللإجابة على هذه الأسئلة لابدّ من المعرفة الكافية لسوق السلعة.

ثالثاً. سوق السلعة

٣-١. تعريف السوق



يتكون سوق السلعة في منطقة معينة من مجموعة الطالبين والعارضين لهذه السلعة، حيث:

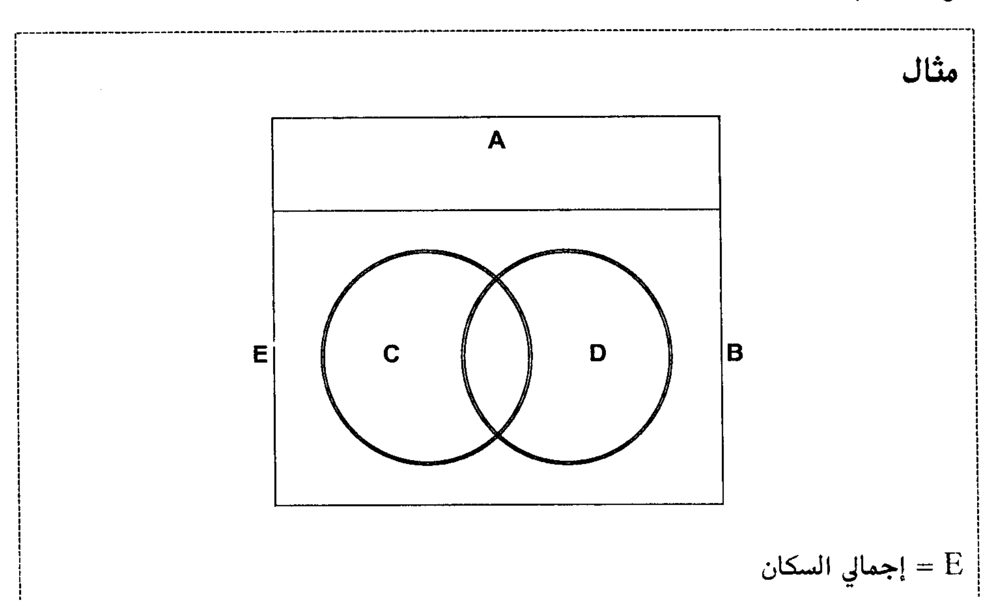
- يتم تعريف السوق دائماً بالنسبة لسلعة معينة وفي منطقة جغرافية محددة. ومن أجل كل سلعة نستطيع أن نميز سوق محلية، وسوق إقليمية، وسوق وطنية، وسوق عالمية.
- وبمقدار السلع المختلفة يوجد أسواق مختلفة.
- فالسوق يتكون إذاً من مجموعة من العملاء الاقتصاديين الذين يؤثرون على الاستهلاك، وتوزيع المنتج، أو عائلة من السلع.
- إذاً نستطيع القول أن دراسة السوق تعني دراسة المتدخلين من ناحية الطلب (المستهلكين) والمتدخلين من ناحية العرض (المنافسين).

٣-٢- السوق من ناحية الطلب

يتكون السوق من ناحية الطلب من مجموعة الشارين، والمستهلكين، والوسطاء للسلعة المعتبرة، وذلك من أجل منطقة جغرافية معينة.

- وهنا ليس بالضرورة أن يكون المشتري هو المستهلك للسلعة.
- الوسطاء في هذه الحالة لا يشترون ولا يستهلكون السلعة، ولكنهم السبب في عملية الشراء، أو الاستهلاك من قبل أشخاص، آخرين بسبب وضعهم الاجتماعي (الطبيب، المستشار، المدرس، ...).

مثال



E = إجمالي السكان

A = غير المستهلكين إطلاقاً

B = غير المستهلكين نسبياً

C = مستهلكون فعليون للشركة

D =مستهلكون فعليون للشركات المنافسة

C U D = السوق الحالي للسلعة

B U C U D = السوق الإجمالي النظري

C ∩ D = مجموعة الزبائن المشتركة للشركة وللشركات المنافسة.

مختلف فئات المستهلكين للسلعة

- المستهلكون الفعليون: هم الذين يستهلكون السلعة في الوقت الحاضر.
- غير المستهلكين إطلاقاً: هم الذين يكونون في وضع استحالة مطلقة لاستهلاك السلعة، سواء كان ذلك لأسباب مادية، أو فيزيائية، أو نفسية.

مثال:

- الأطرش لا يشتري راديو.
- القاطنون في منطقة لا يوجد فيها كهرباء لا يشترون أدوات كهربائية.
- النباتيون لا يشترون اللحم.

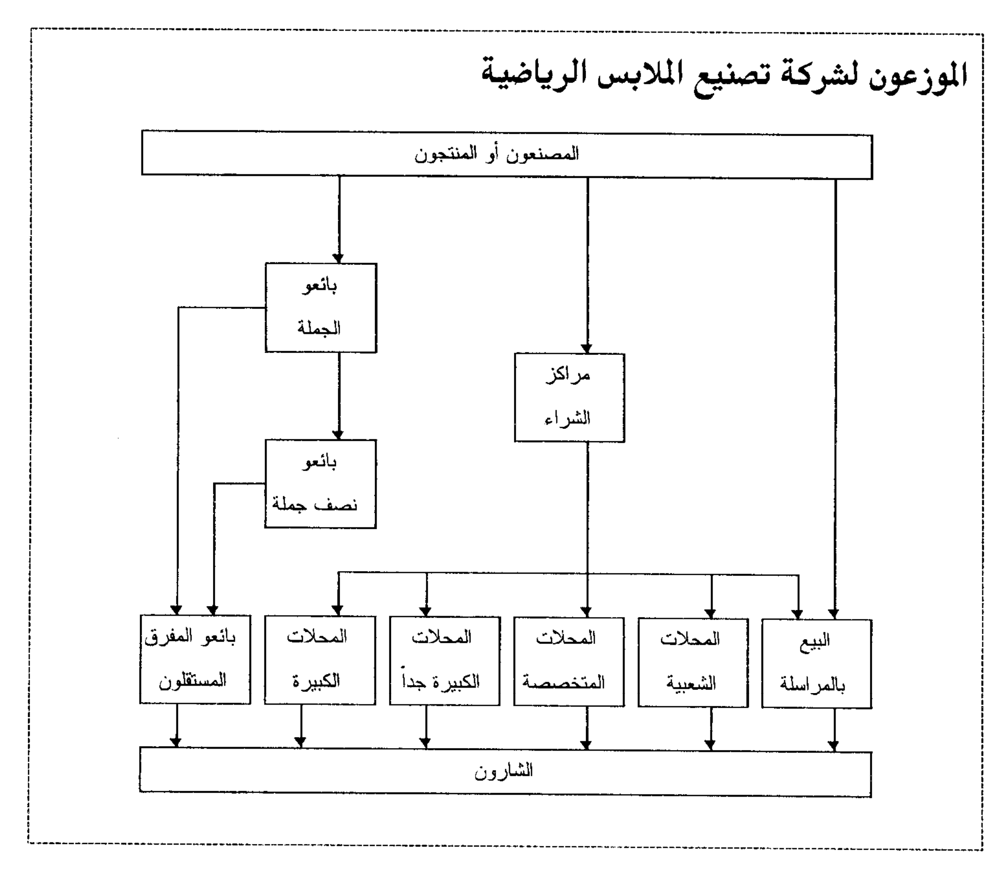
- غير المستهلكين نسبياً هم الذين لا يستهلكون السلعة في لحظة معينة، ولكن من المتوقع أن يصبحوا يوماً ما مستهلكين فعليين. فأسباب عدم الاستهلاك الفعلي تختلف جداً من شخص لآخر مثل:
  - الجهل بوجود السلعة.
  - الرأي المسبق عن السلعة.
  - عدم القدرة على الشراء.
  - خيبة أمل بعد عملية الشراء الأولى...

وإن الأحداث التجارية كالدعاية، أو العرض للتجربة، أو البيع بـالدين، تؤثر جـداً على شريحة غير المستهلكين نسبياً. فلذلك من الضـروري معرفـة هـؤلاء الأشـخاص، واكتشـاف أسباب عدم الاستهلاك الحالية الخاصة بهم، بهدف إقناعهم بالاستهلاك من خلال عمـل تجاري مناسب.

٣-٣. السوق من ناحية العرض

يتكون السوق من ناحية العرض من مجموعة المنتجين، والموزعين لسلعة معينـة، وذلـك مـن أجـل منطقة جغرافية محددة. ومن وجـهة نظر الشركة، يتكون السوق من ناحية العرض، مـن مجموعـة المنافسين والموزعين للشركة.

الموزعون لشركة تصنيع الملابس الرياضية



من الصحف والمجلات

▪ التسويق

في عام ١٩٨٠ أخذ السيد كارلزون زمـام شـركة SAS للخطـوط الجويـة. وفي ذلـك الوقـت كـانت الشركة قد بدأت بالخسارة، فقرر أن يركز جهود الشركة على زبائنها من رجال الأعمـال، الذيـن يسافرون دوما. بالمقابل كانت الشركات الأخرى قد انتبهت لهذه الناحيـة، حيـث وكـانت تقـدم المشروبات الروحية مجانا. فقرر كارلزون أن يبدأ برنامجا لدراسة زبائنه، وماذا ينتظرون من شركة الطيران.

وإن دراسات السـوق قـد أظـهرت أن أولويـات الزبـائن هـي أن يصلـوا في السـاعة المحـددة، وألا يضيعوا وقتا كبيرا في المطار. وقد تم عرض المقترحات، وانتهى الأمر بانتقـاء 150 اقـتراح، بكلفـة إجمالية وصلت إلى 50 مليون دولار أمريكي. وكان من أفضل المشاريع تأهيل مجموعة العـاملين في الشركة، لمعرفة كيفية محادثة الزبون، والاستماع له. حيث كـان كـارلزون قـد لاحـظ أنـه في كـل رحلة يقوم رجل الأعمال بالتواصل، ومناقشة خمسة موظفين وسطيا. فكان كل تدخل مباشـر بـين الموظف والزبون يمثل من أجل SAS فرصة حقيقيـة. وذلـك لأن هـذه الظـاهرة كـانت تتكـرر 25 مليون مرة سنويا.

قام كارلزون بإرسال عشرة آلاف موظف من الذين يحتكون بالزبائن بشكل مباشر، إلى ندوة مكرسة إلى مفهوم الخدمة، وكانت مدتها يومين. حيث اعتبر كـارلزون أن الموظفين الذيـن يحتكـون مـع الزبائن، هم المورد الداخلي الأهـم. أمـا بالنسـبة للكـوادر، فقـد كـان دورهـم، مسـاعدة "محـاربي الجبهة" في إتقان عملهم. أما دوره هو فقد كان مساعدة كوادره على تحفيز مجموعات العمل.

وقد كانت النتيجة أنه خلال أربعـة أشـهر أصبحـت SAS أول شـركة طـيران في أوروبـا. حيـث أصبح التسجيل في المطار سريعا جدا، فقد كانت تجرى عمليات التسجيل في الفنادق التي تديرهـا الشركة نفسها. كما أن سيارات الليموزين أصبحت تنقل الأشخاص المهمين مباشرة من الفنادق إلى المطارات وبالعكس. أما الحقائب فقد كانت تصل، أو تغادر بسـرعة كبـيرة. وكذلـك اعتمـد نظـام تحفيز يمنح المسافر بطاقة مجانية، بعد عدد من الرحلات على نفس الشركة (نظام النقـاط). وقـد لوحظ أن النتائج كانت مثيرة في سوق راكد، كثرت فيه تخفيضات الأسعار، والمنافسة العالمية.

وكانت النتيجة أنه في عام 1987 ربحت شركة SAS أموالا أكثر من كل شركات الطيران الأوروبية مجتمعة.

عن مجلة التسويق والإدارة Publi-Union

■ التسويق وظيفة تكاملية

- إن قيمة الشركة متعلقة بوجود مجموعة من الزبائن.
- إن الهدف الأولي للشركة هو الحصول والمحافظة على الزبائن.
- عندما تبدي الشركة قدرتها على الوفاء بعهودها فإنها تستطيع جذب الزبائن والحفاظ عليهم.
- إن مهمة التسويق هي بالتحديد تعريف الوعود المناسبة، والعمل على إرضاء الزبائن.
- يعتمد الرضا الحقيقي للزبون على الأداء الجيد لخدمات الشركة الأخرى.
- من الطبيعي أن يؤثر التسويق ويراقب خدمات الشركة جميعها، بهدف التأكد من إرضاء الزبائن.

عن مجلة التسويق والإدارة Publi-Union

■ أهمية الزبون في التسويق

عندما نريد أن نقرر، ماذا سوف ننتج؟ فإن التسويق لن يطرح السؤال عما هي السلع المتوفرة لدينا؟ أو التي نرغب في صنعها؟ أو التي نعتقد أنها الأفضل؟ وإنما سيطرح السؤال ماذا يريد المستهلكون أن يشتروا؟ أو أنهم مستعدون أن يشتروا؟ أما عند تحديد سعر البيع لسلعة معينة فيجب ألا نطرح السؤال كم تكلف صناعة هذه السلعة؟ وإنما كيف يكون استعداد المستهلك للدفع؟ وفي حالة تحديد سياسة الدعاية فيجب ألا تبدأ بمعرفة ما رأينا بسلعتنا، وإنما بماذا يفكر المستهلك حول هذه السلعة؟ وما الذي يدفعه كي يشتريه؟

أما عند تنظيم شبكة توزيع أو خدمة تجارية، فيجب ألا نبدأ بالسؤال عن النظام الذي سيكون أوفرا، أو عمليا بالنسبة للشركة، وإنما عن النظام المتوافق مع عادات ومتطلبات الزبائن. ويمكننا القول باختصار شديد أن التسويق يحث على أخذ القرارات بحسب المستهلكين، وليس بحسب المنتج.

عن مجلة السوق Dalloz

* * *

الفصل الثاني

أشكال العمل التجاري

الفصل الأول: أُشكال العمل التجاري

أولاً. وظائف العمل التجاري

١-١- وظيفة البيع بالجملة

١-٢- وظيفة البيع بالمفرّق

ثانياً. التجارة المستقلة المعزولة

٢-١- تعريفها

٢-٢- مميزاتها

٢-٣- مؤهلات شركات التجارة الصغيرة المستقلة والمعزولة

٢-٤- نقاط ضعف تجارة المفرق الصغيرة

ثالثاً. التجارة المستقلة التشاركية

٣-١- ما هي التجارة المستقلة التشاركية؟

٣-٢- تعاونيات الشراء لبائعي المفرّق

٣-٣- السلاسل الإرادية

٣-٤- الامتيازات

رابعاً. التجارة المتكاملة: المحلات الكبيرة والمحلات الشعبية

٤-١- المحلات الكبيرة المتعددة الاختصاصات

٤-٢- المحلات الشعبية

خامساً. التجارة المتكاملة: المحلات المتعددة الفروع

٥-١- ما هو الفرع؟

٥-٢- التوجهات المستقبلية

سادساً. التجارة المتكاملة: محلات الخدمة الحرة

٦-١- المحلات الكبيرة جداً أو المجمّعات Hyper Market

٦-٢- المحلات الكبيرة Super Market

سابعاً. التجارة المتكاملة من نمط تعاونية

٧-١- التجارة التعاونية

أشكال العمل التجاري

أولاً. وظائف العمل التجاري

١-١- وظيفة البيع بالجملة

■ **تعريف وتصنيف**

إنَّ التجار المختصين يمارسون عملية البيع بالجملة بشكل أساسي، حيث يكون دورهم، شراء البضائع بكميات كبيرة، ومن ثم بيعها إلى بائعين آخرين، أو إلى المستخدمين أو إلى الجمعيات، ولكن ليس للمستهلكين النهائيين (القاموس التجاري).

إن وظيفة البيع بالجملة تشكل الصلة بين المنتجين، والبائعين بالمفرق.

ونقول بأن هناك ثلاثة فئات من التجارة بالجملة: الغذائية وغير الغذائية والصناعية.

■ **مبررات وجود تجارة الجملة**

- تقلص وظيفة الجملة صعوبة إنشاء علاقات بين المنتجين وبائعي المفرق. ولكن هذه العلاقات تضع مجموعة من القيود على الطرفين أهمها:

– اختلاف النطاق، فالمنتج يصنع كميات كبيرة من السلع، أما البائع بالمفرق فلا يبيع إلا كميات صغيرة.

– لا تكون عمليات الإنتاج والاستهلاك متزامنة أو متناغمة. فلأسباب تقنية يكون الإنتاج على مدار السنة منتظما. في حين يكون الاستهلاك غالبا موسميا. فلذلك يقوم بائع الجملة بلعب دور الصمام، وذلك من خلال عملية التخزين.

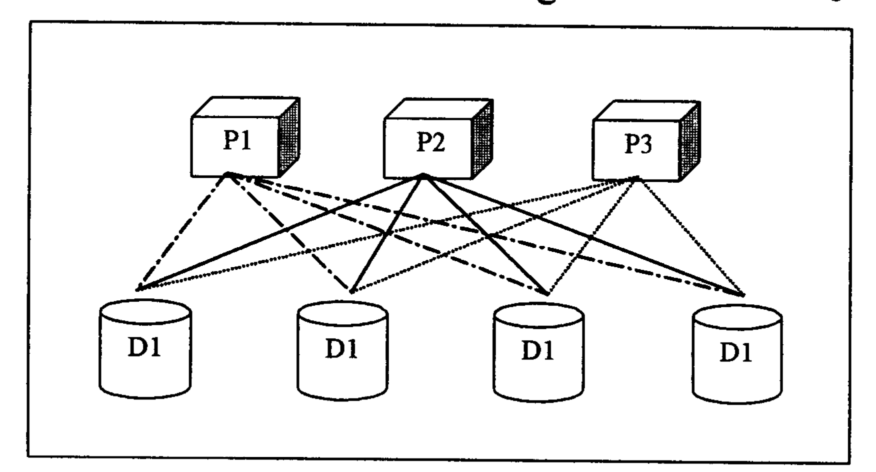
– وعندما يكون عدد المنتجين قليلاً فسيكونون غالباً بعيدين جغرافياً عـن بـائعين المفـرق، كثيري العدد، والمتبعثرين في أرجاء القطر.

- تسمح وظيفة الجملة بإنقاص تكاليف التوزيع.

تخفيض التكاليف الكلية للتوزيع

*** الفرضية الأولى:**

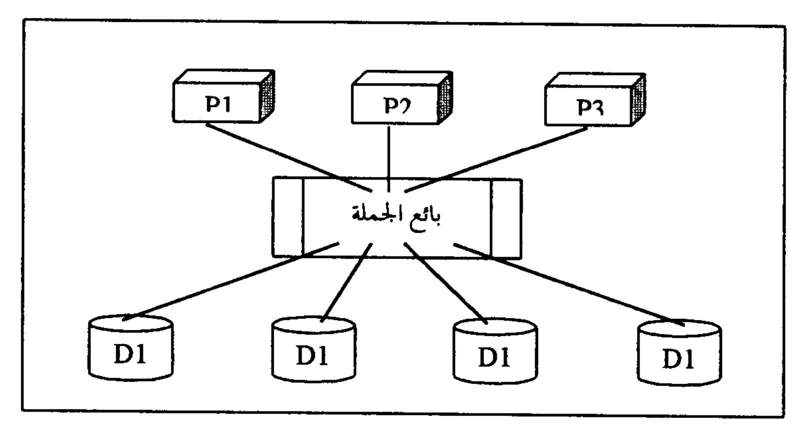
سوق مؤلف من ثلاث منتجين وأربع بائعين بالمفرق



عدد الوصلات = 3 × 4 = 12

*** الفرضية الثانية:**

سوق مؤلف من ثلاث منتجين وأربع بائعين بالمفرق وبائع جملة واحد



عدد الوصلات = 3 + 4 = 7

تتكون تكاليف التوزيع بشكل أساسي من النفقات الإدارية، ونفقات النقل والتخزين.

١-٢- وظيفة البيع بالمفرق

■ تعريف

يمارس عملية البيع بالمفرق مجموعة من التجار، ويكون دورهم الأساسي شراء البضائع، من أجل إعادة بيعها إلى المستهلكين النهائيين، وذلك بكميات قليلة، وبدون إجراء أي تعديل عليها (القاموس التجاري).

■ فائدة البيع بالمفرق

يضع بائعو المفرق سلع بالكميات المطلوبة تحت تصرف المستهلكين النهائيين، وذلك في الوقت المرغوب بالنسبة لهم. كما يؤمنون القرب من المستهلكين حتى يحدوا من تحركاتهم. وبذلك يتابع هؤلاء البائعين التسوية بين المنتجين والمستهلكين، والتي كانت قد بدأت سابقا من خلال بائعي الجملة. وكذلك تزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك، والفرق في النطاق، وأيضا التوزع الجغرافي.

■ تصنيف عمليات البيع بالمفرق

إن التنوع الكبير في عمليات البيع بالمفرق، يصعب كثيرا عملية التصنيف، مما يتطلب الرجوع إلى عدة معايير. ومن الممكن أن نميز:

- التجارة المستقلة المنعزلة أو التشاركية.
- التجارة المتكاملة، التي تتواجد بشكل أساسي، في المحلات الكبيرة والمجمعات. وقد سميت هذه التجارة بالمتكاملة، لأن قوة البيع في هذه المحلات، تسمح لها بالتوجه مباشرة إلى المنتجين. فهم في نفس الوقت يعتبرون بائعين بالجملة وبالمفرق.
- المحلات ذات الخدمة الحرة المستقلة، أو التكاملية. وهي تشكل جزءا مستقلا.

تصنيف تجارة المفرق

■ **التجارة المستقلة**
* المعزولة
* التشاركية
  – تعاونيات الشراء للبائعين بالمفرق
  – سلاسل المحلات الإرادية
  – المحلات التي تمتلك امتيازات

■ **التجارة المتكاملة**
* المحلات التي تمتلك عدة فروع
* المحلات الكبيرة أو المجمعات متعددة الاختصاصات
* المحلات الشعبية
* المحلات الكبيرة أو المجمعات المختصة
* المؤسسات التعاونية

■ **المحلات ذات الخدمة الحرة**
* المحلات الكبيرة جداً Hyper Market
* وتزيد مساحتها على 2500 م^2
* المحلات الكبيرة Super Market
* ومساحتها محصورة بين 400 و 2500 م^2
* المتاجر الصغيرة بالخدمة الحرة
* ومساحتها محصورة بين 120 و 400 م^2
* المحلات الصغيرة بالخدمة الحرة
* تقل مساحتها عن 120 م^2

ثانياً. التجارة المستقلة المعزولة

٢ـ١ـ تعريفها

وهي شكل من أشكال العمل التجاري، حيث لا يكون للشركة أيّ صلة بالمنظمات المنسقة لنشاطات البيع والشراء (القاموس التجاري).

وتمثل هذه الشركات بشكل عام، نصف مبيعات تجارة المفرق، كما تشكل حوالي 75 ٪ من المؤسسات التجارية، وأغلبها لا تزيد مساحتها على 120 م^2.

٢ـ٢ـ مميزاتها

- الشكل القانوني: إن 90 ٪ من شركات التجارة المعزولة هي شركات شخصية، أما الباقي فيأخذ شكل شركات مساهمة.
- رؤوس الأموال: غالباً ما يكون رأس مال التاجر شخصياً ولا يكون كبيراً.
- العاملون: إن 50 ٪ من شركات التجارة المعزولة لا تستخدم أي عامل، وإنما يقوم بالعمل أفراد العائلة.
- مدير الشركة: إنّ التاجر المستقل هو المدير بشكل عام، حيث يرى من خلال شركته وسيلة للارتقاء الاجتماعي.

٢ـ٣ـ مؤهلات شركات التجارة الصغيرة المستقلة والمعزولة

▪ العلاقات الإنسانية

إن الاتصال المباشر بين التجار و الزبائن، يسمح بإقامة علاقات شخصية، تتوافق مع كل زبون.

▪ القرب

إن القرب الجغرافي من الزبائن بالنسبة لتاجر المفرق، يسمح بإرضاء حاجاتهم اليومية والمتكررة.

■ التخصص في مجال السلع

إنّ تاجر المفرق يعرف ما هي السلع التي يجب أن تكوِّن تشكيلته، حتى أنه في بعض الأحيان يستشير زبائنه بهذا الخصوص.

■ الليونة

تَنتج الليونة عن عدم وجود الموظفين، وضآلة حجم الأعمال والأشغال، وبذلك يستطيع تاجر المفرق أن يتكيف بسرعة مع حاجات زبائنه، ونأخذ مثالاً على ذلك كأوقات فتح المحل وإغلاقه، وأيضاً التشكيلة المعروضة...الخ.

٢-٤. نقاط ضعف تجارة المفرق الصغيرة

■ الموارد المالية

إن رؤوس الأموال الصغيرة التي يمتلكها تاجر المفرق، لا تسمح له بإتباع الطرق الحديثة في التنظيم والإدارة مثل:

- وسائل وطرق معلوماتية.
- الدعاية والإعلان.
- دراسات الأسواق والزبائن.
- الدراسات التنبؤية ...

■ ضآلة حجم التشغيل

إن صغر حجم رؤوس الأموال الموضوعة في المحل، وكذلك حجم المبيعات (ماليا)، لا يسمح للتاجر باعتماد طريقة الربح التجاري الضئيل، وذلك مع ازدياد حجم المبيعات، وكذلك الحصول على القروض من قبل المؤسسات المالية، وأيضا الحصول على تسهيلات من قبل الموردين. ومن أجل هذه الأسباب فإن المحلات الصغيرة تعاني من التنافس الشديد مع المحلات الكبيرة التي كانت السبب في اختفاء عدد كبير منها.

مقارنة بين محل صغير ومحل كبير أو مجمّع

	المحل الكبير (المجمّع)	المحل الصغير
تكلفة شراء القطعة الواحدة (١)	1000	1200
كمية المبيعات الشهرية	100	5
سعر البيع الإفرادي	1300	1600
ربح القطعة الواحدة (٢)	300	400
الربح الإجمالي (٣)	30000	2000

(١) إن المحلات الكبيرة أو المجمعات تستطيع الحصول على أفضل الشروط التجارية، وذلك بسبب قوة الشراء التي تمتلكها.

(٢) لكي يحقق المحل الصغير مردودية مقبولة، سيكون مجبراً على رفع سعر البيع، وذلك مقارنة مع المحلات الكبيرة.

(٣) إن الأرباح الكبيرة التي تحققها المحلات الكبيرة، تسمح لها بممارسة بعض الأعمال التسويقية: كدراسات الأسواق والدعاية والإعلان ... وذلك يؤدي بالنتيجة لزيادة عدد زبائنها.

- **نقص التاهيل في مجال الإدارة**

لقد أثبتت الدراسات بأنّ تجار المفرق، لا يمتلكون معارف صلبة، في مجال المحاسبة، والتقنيات التجارية، وإدارة المخزون، والتشريعات التجارية ...الخ.

ثالثاً. التجارة المستقلة التشاركية

٣-١- ما هي التجارة المستقلة التشاركية ؟

■ تعريفها

التجارة المستقلة: هي شكل من أشكال التجارة، حيث يتجمع عدد من الشركات المستقلة في رابطة واحدة، وذلك بهدف تحسين مردوديتهم الاقتصادية.

ولقد نشأ هذا الشكل من التجارة بنتيجة رغبة من تجار المفرق الصغار، الذين أرادوا أن يقاوموا المحلات الكبيرة، بطريقة فعالة، وبشكل يحافظ على استقلالهم القانوني.

■ أهداف هذه الرابطة

- الحصول على أفضل شروط وأسعار الشراء، من قبل الموردين، وذلك عن طريق تجميع الطلبيات.
- تنفيذ بعض الأعمال التسويقية الكبيرة، التي لم يكن التاجر الصغير قادراً على فعلها بمفرده، كالدعاية على المستوى الوطني، أو دراسات الأسواق ...
- الاستفادة من مساعدة باقي أعضاء الرابطة. وهذه المساعدة تتجلى في أشكال متعددة، كالمساعدة المالية (القروض)، أو المساعدة التقنية (العون والاستشارات في مجال البيع والإدارة)، أو تأهيل الأعضاء (دورات تدريبية، ندوات، مجلات ...).

■ أشكال هذه الرابطة

لروابط التجار أشكال عديدة نذكر منها:

- الروابط المحلية التي تنظم التظاهرات التجارية، كالمعارض الاختصاصية، أو العامة، أو التنزيلات الكبيرة. حيث تقوم هذه التظاهرات بتمويل الحملات الدعائية الجماعية، أو التنزيلات والعلاقات العامة.
- الروابط الوطنية: ولها ثلاثة أنماط:
  - تعاونيات الشراء بالمفرق.

- السلاسل الإرادية.
- الامتيازات.

٣-٢. تعاونيات الشراء لبائعي المفرق

■ تعريفها

هي مجموعة من تجار المفرق، الذين يجتمعون ويرتبطون، لكي يقوموا بعمليات الشراء بشكل مشترك، وذلك بهدف الحصول على أفضل الشروط، والأسعار من قبل الموردين.

وبالإضافة إلى عمليات الشراء المجمَّعة، فإن الأعضاء يجدون من خلال تعاونيتهم المساعدة التقنية، والمالية، وأيضاً تسهيلات للوصول لمختلف وسائل التمويل والقروض.

■ المبادئ العامة لعمل التعاونيات

- تنظيم عمليات الشراء

وهذا الأمر يختلف بحسب تدخل التعاونية، إما كمفاوض أو كوسيط.

فعندما تتدخل التعاونية كمفاوض، فإنها تتصرف كبائع جملة، أي أنها تمتلك مستودعات ووسائل نقل وتستفيد من مخزونها لتنظيم عمليات البيع. حيث يقوم قسم المشتريات في التعاونية، بمفاوضة العقود مع الموردين، ثم تُرسل الطلبيات بحسب الأهداف التجارية الموضوعة، كما يقوم أعضاء التعاونية بإرسال طلبياتهم مباشرة إلى التعاونية، التي تؤمن في أغلب الأوقات عملية التوزيع.

أما عندما تتدخل التعاونية كوسيط، فإنه يتم تطبيق نظام الطلبيات السابق. فاعتباراً من اختيار مسبق يقترحه قسم المشتريات في التعاونية، تقوم لجنة اختيار مؤلفة من مجموعة من الأعضاء والإداريين، بتحضير مجموعات من السلع لعرضها على الشركاء في التعاونية. ومن بعدها، يتم تجميع الطلبيات من قبل التعاونية بطلبية إجمالية واحدة تُرسل إلى المورد. ثم تقوم الجمعية بعملية التوزيع وفرز الطلبيات في مستودعاتها، أو يتم ذلك مباشرة عند الأعضاء، وكذلك تتم عمليات الدفع مباشرة أو من خلال التعاونية.

- وسائل التمويل

يتم تمويل التعاونية عادة من خلال رسوم اشتراك، يدفعها الأعضاء وذلك بدفعات تتناسب مع قيمة المشتريات. وتخصص هذه المبالغ من أجل تغطية النفقات الإدارية للتعاونية.

٢-٣. السلاسل الإرادية

■ تعريفها

السلاسل الإرادية: هي تجمع لعدد من تجار الجملة والمفرق يتم اختيارهم من قبل زبائنهم، وذلك بهدف تأمين التنسيق بين وظيفتي الجملة والمفرق، والتنظيم المشترك لعمليات البيع والشراء، وبالنتيجة تكييف إدارة الشركات المتشاركة في الحفاظ على الاستقلال القانوني، والمالي لكل شركة. وهنا يستخدم أعضاء السلسلة الإرادية، نفس اسم الماركة.

■ الأسس العامة لعمل السلاسل الإرادية

بالنسبة لهذه السلاسل فإنه لا يوجد أي أنظمة قانونية خاصة تحكمها، وذلك على عكس تعاونيات الشراء لبائعي المفرق. حيث يتم تحديد نظام عمل السلسلة بشكل حر، وذلك من خلال اتفاقيات بين الأعضاء المشاركين فيها.

وإن الوضع القانوني الذي يمكن أن نصادفه لمثل هذه السلاسل هي:

- شركة مغفلة لتجميع تجار الجملة.
- على شكل جمعية لتجميع تجار المفرق.

٢-٤. الامتيازات

■ ما هو الامتياز؟

الامتياز: هو عقد تمنح من خلاله شركة ما (تُدعى الشركة المانحة للامتياز) إلى شركة أخرى، أو مجموعة من الشركات المستقلة (تُدعى الشركة المالكة للامتياز)، حق استخدام اسمها وماركاتها، وذلك من أجل بيع سلعها أو خدماتها، بمقابل أتاوة أو مبالغ معينة، وتترافق هذه العقود

بمساعدة تقنية من قبل الشركة المانحة للامتياز. وفي الواقع فإن الامتياز يتكــون مـن مجموعـة مـن العقود:

- عقد المهارة: حيث تلتزم الشركة المانحة من خلاله بتقديم مهاراتها الأساسية، للشركة المالكة للامتياز، وتزويدها بكل التحسينات المحتملة. وإن نقل المهارات يتم عادة من خـلال دورات تأهيلية، تُنظّم قبل افتتاح مراكز البيع الجديدة وذلك لدى مـالك الامتيـاز. ومـن خـلال هـذه الدورات، يتم تعليم مالك الامتياز مهنة التاجر.
- عقد المساعدة التقنية.
- عقد رخصة وماركة واسـتعمال الاسـم: حيـث يتعـهد مـانح الامتيـاز بموجبـه، تزويـد مـالك الامتياز بمجموعة الشعارات، والماركات والعلامات التجارية وإشـارات الانضـواء تحـت اسـم الشركة، وكل ما يمتّ بصلة إلى الشركة المانحة.

المساعدة التقنية التي يقدمها مانح الامتياز لمالك الامتياز

- قبل الافتتاح
  - المساعدة في البحث عن مكان البيع والمفاوضة مع مالك هذا المكان.
  - المساعدة في تقييم تكاليف الأعمال واختيار الشركة.
  - المساعدة في اختيار وتكوين المخزون الأساسي.
  - دورة تدريبية في نقطة بيع قديمة.
- خلال الافتتاح
  - وضع شخص تحت تصرف الشركة المالكـة للامتيـاز، تكـون مهمتـه افتتـاح المحـل، وتقديم عرض مفصل عنه، وترتيب الواجهة وتنظيمـها، وتطبيـق الطـرق المتبعـة عنـد الجهة المانحة.
- لاحقاً
  - تزويد الشركة مالكة الامتياز بطرق ووثائق، للإدارة والمحاسبة وإدارة المخزون ...
  - تنفيذ أعمال تسويقية، وتنمية المبيعات ...
  - تزويد الشركة مالكة الامتياز بمجموعة المهارات، والمساعدات المستمرة

▪ أنواع الامتيازات

- امتياز الإنتاج

يعتبر هذا النوع من الامتيازات وسيلة بالنسبة للمصنع حتى يسوّق ويبيع منتجاته الخاصة به. إذاً هنا تكون ماركة المصنّع والموزع متطابقة.

- الامتياز الصناعي

ويتجلى ببناء وحدة إنتاج من قبل مانح الامتياز، تكون مخصصة لمالك الامتياز، وإعطائه مجموعة الحقوق والماركات والبراءات.

- امتياز الخدمات

في هذه الحالة لا يبيع مانح الامتياز أي سلعة، ولكن يقوم مالك الامتياز بإعادة إنتاج وبيع الخدمات المعرّفة والمخترعة من قبل مانح الامتياز.

▪ وجهة نظر مالك الامتياز

يُعتبر هذا النظام جذاباً نظراً لتطوره السريع. حيث يقدم مانح الامتياز للتاجر المستقل سمعته، وشريحة ملائمة من السلع والخدمات، وأيضاً حماية قانونية، لأن أغلب العقود لا بد من أن تنصّ على الوضع القانوني.

إن نظام الامتياز يتلاءم بشكل أساسي مع الأشخاص ذوي الخبرة المحدودة، والراغبين بالعمل بشكل شخصي ومستقل. ومع ذلك فإن هناك عدداً من الالتزامات، التي تحدّ من استقلال مالك الامتياز أهمها:

- تطبيق مهارة مانح الامتياز.
- تزويد مانح الامتياز بمجموعة من المعلومات (حالة المخزون، كمية المبيعات ...) وبشكل دوري.
- تحديد نشاطه في منطقة محددة ومعرّفة في العقد.
- احترام صورة الشركة المانحة للامتياز، وذلك من خلال استخدام اسمها، وطريقة ترتيب المحل واستخدام الماركة.

- دفع مبلغ بدائي لمانح الامتياز، ومن ثم دفع مبالغ دورية تقدر بـ 1 – 3 ٪ من إجمالي المبيعات.

رابعاً. التجارة المتكاملة: المحلات الكبيرة والمحلات الشعبية

٤ـ١ـ المحلات الكبيرة المتعددة الاختصاصات

■ تعريفها

وهي مؤسسات تجارية للبيع بالمفرق ولكن على صعيد كبير، وذلك في جو يهدف إلى إعطاء البضائع أهمية كبيرة.وإن هذه المحلات تقدّم عدداً كبيراً من السلع الاستهلاكية والخدمات وذلك في مجموعة من الأجنحة، والتي يمكن اعتبار كل منها مكافئاً لمحل متخصص.

■ مميزاتها

- معظم هذه المحلات تتواجد في مراكز المدن والمراكز التجارية.
- مساحتها كبيرة حيث تزيد على 2500 م^2.
- تحاول هذه المحلات خلق صورة ماركة ذات جودة عالية.
- تتكون التشكيلة من أكثر من 10000 سلعة، ويمكن أن تصل في البعض منها إلى 100000 سلعة.
- كما أنها تقدم خدمات متنوعة للزبائن، كالبيع بالتقسيط أو إعادة القطعة بعد تجريبها، أو التوزيع حتى المنازل، وغالباً تمتلك جناح غذائي ذو خدمة حرة.
- كوادر البيع فيها تكون منتقاة بعناية فائقة.

■ التوجهات الحالية

ظهرت المحلات الكبرى خلال القرن الماضي في أوروبا، ومازالت حتى الآن الرائدة في تقنيات البيع الحديث مثل:

- عرض الأسعار.
- الدخول الحر إلى المحل.
- إرجاع القطعة المباعة وذلك في حال عدم رضى الزبون.
- سرعة دوران المخزون.
- الخدمات المقدمة إلى الزبائن.
- الأرباح الضئيلة على السلعة.
- تنمية المبيعات والتنزيلات.
- البيع بالمراسلة ...

وحتى فترة الستينيات ظلت هذه المحلات تشهد نجاحات باهرة. ولكن إنشاء محلات كبيرة بخدمة حرة في ضواحي المدن، كان السبب في بداية انحدار هذه المحلات، والذي استمر حتى وقتنا الحاضر، بالإضافة إلى أنها تعاني من تنافس شديد مع الأشكال الجديدة من التجارة مثل:

- المراكز التجارية.
- المحلات المرتبطة بالمصانع.
- المحلات ذات الأسعار المنخفضة وخاصة في مجال النسيج..

وبالتالي فإن هذه المحلات الكبيرة ستكون مجبرة على تغيير سياساتها في مجال البيع، بهدف التكيف مع الأشكال الجديدة للتوزيع.

٤-٢. المحلات الشعبية

■ تعريفها

وهي محلات للبيع بالمفرق، ولكن على صعيد متوسط متعددة الأجنحة، حيث تعرض بشكل حرّ تشكيلة، تهدف إلى إرضاء أغلب حاجات الزبائن، وخاصة فيما يخص السلع الغذائية العامة.

■ مميزاتها

- أسعارها تنافسية.

- جناح المواد الغذائية فيها يشكل القطب الأساسي في المحل، هذا الأمر طبعاً يشدّ الزبائن، وهو يمكن أن يشغل من 20 إلى 60 ٪ من مساحة الحل.
- التشكيلة المتوسطة تضم من 5 إلى 6000 سلعة.
- مساحة المحل تتراوح من 600 إلى 2000 م^2.
- غالباً تتواجد في مراكز المدن أو المراكز التجارية.
- الكوادر معتدلة بدون مصروف كبير عليها.

■ الوضع الحالي

إن المحلات الشعبية تعاني من الأشكال الجديدة للتوزيع، كما هي الحال في المحلات التقليدية. وهي الآن في حالة توازن نسبي للسرعة منذ عشرات السنين. لأن عدد المحلات الجديدة أقل من عدد المحلات التي تغلق، كما أنّ حصص هذه المحلات من السوق تنخفض باستمرار.

خامساً. التجارة المتكاملة: المحلات المتعددة الفروع

٥-١- ما هو الفرع؟

إن المحلات المتعددة الفروع تشغّل على الأقل عشرة محلات للبيع بالمفرّق،حيث تعهد إدارتها إلى مدراء موظفين.

وإنّ مفهوم التفرعية مبني على فكرة الاقتراب من المستهلك، وذلك من خلال إكثار عدد مراكز البيع، حيث يتم ضبطها وتوحيدها، من خلال الشركة المركزية التي يتبعون إليها.

ولقد عرف مفهوم التفرعية التكيف مع الأشكال الحديثة للتوزيع، وذلك بممارسة البيع بالخدمة الحرة، وبإنشاء المحلات الكبيرة والمجمعات وبالتوجه أحياناً لطريقة الامتيازات.

٥-٢- التوجهات المستقبلية

تشكل المحلات المتعددة الفروع شكلاً ديناميكياً من أشكال التجارة، وهي تتابع تطورها في تنويع أنشطتها، وذلك عن طريق تطوير الأنشطة المتممة والملحقة، كخدمات الإصلاح وخاصة في مجال

الأعمال المنزلية، والنسيجية والترفيهية، وكذلك تجريب طرق جديدة في البيع، وخاصة البيع عن طريق الهاتف.

سادساً. التجارة المتكاملة: محلات الخدمة الحرة

٦-١- المحلات الكبيرة جدا أو المجمعات HYPER MARKET

■ تعريفها

هي محلات كبيرة جداً للبيع بالمفرّق، ومساحتها لا تقل عن 2500 $م^2$، وتقوم ببيع أنواع كثيرة من السلع وذلك بطريقة الخدمة الحرة، حيث يتم الدفع على الصندوق عند مخرج المحل، وذلك من خلال عملية دفع واحدة لجميع المشتريات.

نشأت هذه المحلات لأول مرة في فرنسا عام 1963 وكانت تدعى Carrefour.

■ مميزاتها

- تتبع سياسة الأسعار والأرباح المنخفضة.
- تفتح لمدة طويلة يومياً.
- تمتلك هذه المحلات كراجات، توضع تحت تصرف الزبائن، والبعض منها يمتلك محطات للتزويد بالوقود.
- تجذب حولها مجموعة من المحلات المتخصصة، وذلك عندما تكون متواجدة في المراكز التجارية، كالمصارف والحلاقين والمطاعم، مما يجعل مجال التسوق أكبر أمام الناس.

٦-٢- المحلات الكبيرة SUPER MARKET

■ تعريفها ومميزاتها

هي محلات للبيع بالمفرّق، مساحتها تتراوح بين 400 و 2500 $م^2$، وهي تتبع نظام البيع بالخدمة الحرة. وتكون أغلب سلعها غذائية، وبعضها سلع عامة.

سابعاً. التجارة المتكاملة من نمط تعاونية

١.٧- التجارة التعاونية

لقد تم إنشاء المؤسسات التعاونية الاستهلاكية، التي تمارس البيع التجاري من قبل المستهلكين أنفسهم، الذين أصبحوا أيضاً الموردين لهذه المؤسسات، وذلك بامتلاكهم لمحلات البيع بهدف إقصاء المقاولين الرأسماليين، وذلك من خلال ممارسة عمل البائع أيضاً.

■ مبادئ التعاون

نشأت التعاونيات الاستهلاكية في القرن التاسع عشر، وذلك انطلاقاً من إرادة طبقة العمال الكادحة للنضال ضد استغلال الرأسمالية. ومنذ ذلك الوقت تحددت القواعد الأساسية لعمل هذه المؤسسات كما يلي:

- الاشتراك الحر فيها.
- كل رجل يمثل صوت.
- توزيع الفائض على شكل خصم سنوي متناسب مع المشتريات.
- عدم توزيع الاحتياطيات.
- الاستقلال عن الأحزاب السياسية والدينية.
- تخصيص جزء من الفائض للجمعيات الاجتماعية ولتثقيف المستهلكين.

* * *

الفصل الثالث

تقنيات البحث

عن المعلومات



الفصل الثالث: تقنيات البحث عن المعلومات

أولاً. اختيار المعلومات التي نريد البحث عنها

ثانياً. حصر مجالات التحقيق

٢-١- دراسة العرض

٢-٢- دراسة الطلب

٢-٣- اعتبار عناصر البيئة الأخرى

ثالثاً. اختيار المعلومات المفيدة وتقرير الفرصة المناسبة لإجراء دراسة

رابعاً. معرفة مختلف طرق البحث عن المعلومات واختيار أفضلها

٤-١- تصنيف طرق البحث عن المعلومات

٤-٢- اختيار الطريقة الملائمة: نسبة فائدة / تكاليف

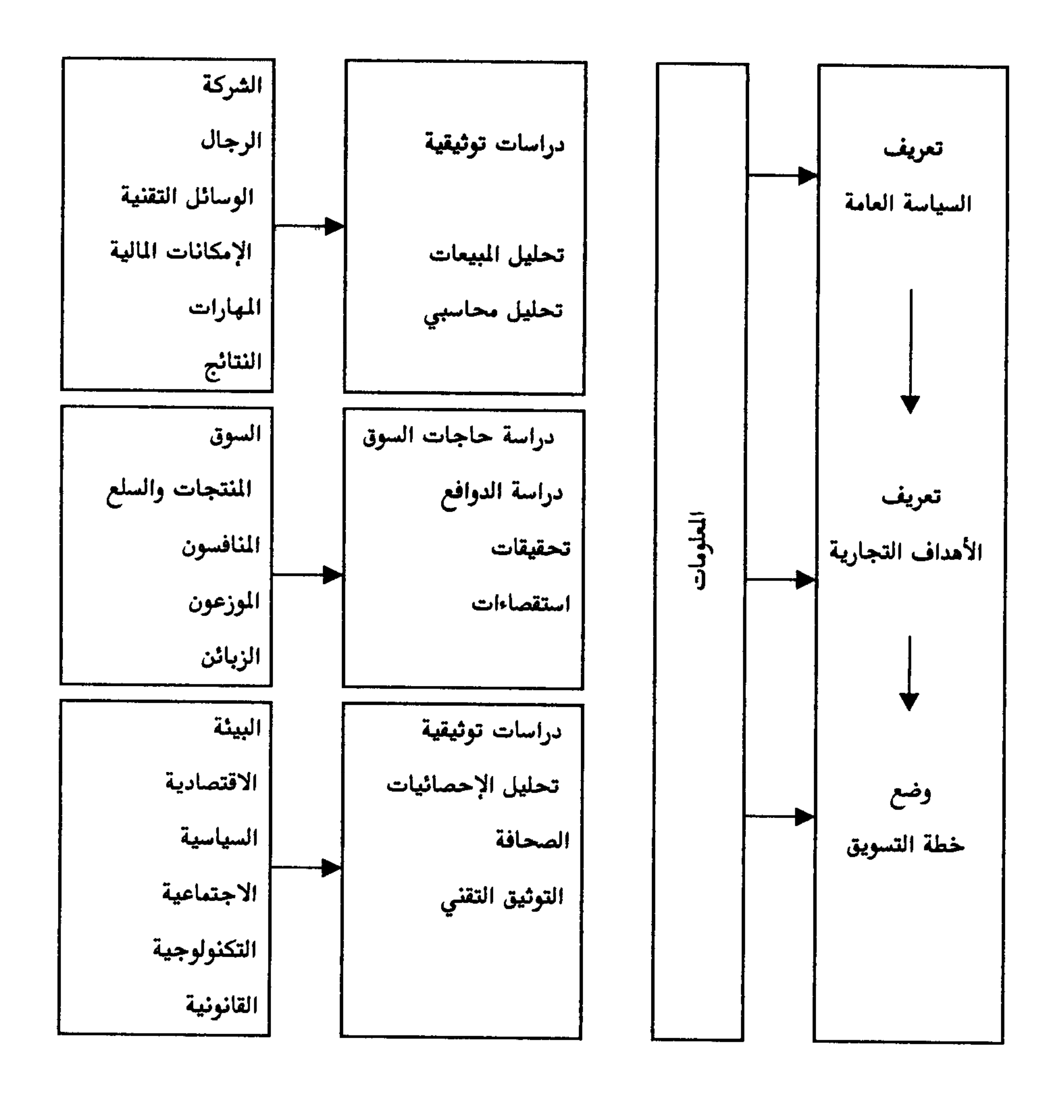
خامساً. جمع المعلومات وتنفيذ الطريقة المختارة

٥-١- الدراسات الوثائقية: المصادر الخارجية

٥-٢- تحقيقات الجدول (Panel)

تقنيات البحث عن المعلومات

إن اتخاذ القرارات في الشركات يتم في مستقبل غامض غير مؤكد، وذلك لأنه لا أحد يستطيع معرفة المستقبل بشكل أكيد. وبفضل بعض التقنيات الملائمة يمكن اقتناء معلومات ثمينة، حيث يتم اختيارها وجمعها بعناية وحكمة، وهذه بدورها تساعد أصحاب القرار على توقع المستقبل، والإقلال من نسبة الغموض التي تحيد بالأعمال المستقبلية. وهذا يؤدي إلى تخفيض مستوى المخاطرة في اتخاذ القرارات الخاطئة أو غير الملائمة على جميع المستويات. ومن أجل ذلك يجب البحث عن المعلومات الموجودة، وتنظيمها وذلك لجعلها قابلة للاستثمار، وإن لم تكن موجودة فيجب إنشاءها.



أولاً. اختيار المعلومات التي نريد البحث عنها

حتى نستطيع العمل والتأثير بشكل إيجابي على مختلف الظروف، لا بد أن يتوفر لدينا معلومات عن شركتنا، وعن البيئة التي توجد فيها من قريب ومن بعيد.

وهذه المعلومات لن تكون مفيدة، إلا إذا استطعنا أن نستفيد منها، في اتخاذ القرارات وعلى مختلف مستوياتها.

وبشكل عام يجب الربط دائماً بين فائدة المعلومة، والتكاليف التي تولدها، لأن المعلومة لم تكن يوماً مجانية.

فالنقص في المعلومات يؤدي إلى التعطل، وعدم إمكانية اتخاذ القرارات، أو إلى اتخاذ قرارات مغلوطة. أما الفيض في المعلومات فهو من ناحية مكلف جداً، ومن ناحية أخرى فإن التفاصيل الكثيرة يمكن أن تؤدي إلى إخفاء ما هو أساسي من المعلومات. وأخيراً فإن المعلومات تختلف عن بعضها البعض ولا تتساوى في القيمة وفي الأهمية، فبعض مصادر المعلومات تكون موثوقة أكثر من غيرها، كما أن هناك معلومات تفقد قيمتها بعد فترة وجيزة، وكما يمكن استخدام معلومات أخرى بغض النظر عن الزمن والوقت.

ثانياً. حصر مجالات التحقيق

٢-١. دراسة العرض

١) تحليل الشركة

- سياسة الشركة العامة.
- موارد الشركة.
- صورة ماركات الشركة.
- مجموعة سلع الشركة وسلاسلها.
- قدرة الشركة على التأقلم والتكيف.
- حصة الشركة من السوق.
- معدل نمو الشركة.
- قدرة الشركة الاستثمارية.
- ديون الشركة.
- قدرة الشركة على التمويل الذاتي.

- توضع الشركة في مختلف قنوات ودارات التوزيع.
- قوة البيع الخاصة بالشركة.

٢) دراسة السلعة

- دورة حياة السلعة.
- السلع المنافسة.
- قدرة السلع على تلبية حاجات الزبائن.
- السلع البديلة أو احتمال ظهورها مستقبلاً.

٣) دراسة المنافسين

- الثقل الاقتصادي للمنافسين.
- حصص السوق الخاصة بالمنافسين.
- طرق التمويل المستخدمة من قبل المنافسين.
- مشاريع المنافسين.
- صور ماركات المنافسين.

٤) دراسة التوزيع

- دارات وقنوات التوزيع الممكنة.
- حصص دارات التوزيع من السوق.
- تكلفة دارات التوزيع.
- صورة قنوات التوزيع.

٢-٢- دراسة الطلب

- معرفة وشرح **التطور الكمي** لكل سلعة ولكل سوق ولكل قناة توزيع.
- التعرف على مختلف مجموعات المستهلكين وأهميتهم، أي دراسة إمكانية **تجزئة السوق**.

- تقييم الحاجات ودرجة تلبيتها، ومعرفة حوافز المستهلكين، ومعوقات الشراء، وأسباب عدم الاستهلاك.

٢-٣- اعتبار عناصر البيئة الأخرى

١) الموردون:

- وثوقيتهم وقوتهم.

٢) البيئة الاقتصادية:

- آفاق النمو المستقبلية.
- السياسة الاقتصادية للدولة.
- الاتفاقيات الدولية.

٢) البيئة القانونية:

- النتائج الممكنة لتطور ولتغير التشريعات على السوق.

٤) البيئة التكنولوجية:

- التقدم التقني.
- مخاطرة فساد السلع وتخربها.

ثالثاً. اختيار المعلومات المفيدة وتقرير الفرصة المناسبة لإجراء دراسة

يجب أن تكون تكاليف الدراسة، متناسبة مع الهدف المراد تحقيقه. ولن تكون الدراسة مفيدة أو مربحة إلا إذا كانت مردودية المعلومات المقدّمة من قبل هذه الدراسة، أعلى من التكاليف الناتجة عنها.

وتقدّم نظرية Bayes حلاً لهذه المشكلة. ففكرة النظرية الأساسية هي أن قيمة المعلومات تعتمد على:

- مبلغ الأرباح والخسائر المتوقعة، نتيجة القرارات الصحيحة أو الخاطئة.
- ارتفاع احتمال اتخاذ قرار صحيح مبنياً على أساس المعلومات المقدَمة.

وبذلك يمكن وضع مخطط لعملية اتخاذ القرار كما يلي:

- وصف تحليلي للمشكلة التسويقية. ما هي أهداف الدراسة؟
- تقدير مدى عواقب القرار الخاطئ.
- التحقق من المعلومات المتوفرة من أجل فحص المشكلة، وفرضيات العمل الموضوعة مثل:
  - هل يمكن للدراسة أن تقدم عناصر جديدة؟
  - ما هي الاحتمالات الممكنة؟
  - هل الدراسة ضرورية من أجل إقناع الآخرين، أو من أجل تعليل قرار يُؤخذ أمام أعينهم؟
  - هل يمكن تحقيق الإجراءات التي تقترحها الدراسة المعنية؟

- اختيار طرق الدراسة وذلك بدون إهمال إمكانيات البحث الوثائقي، أو الرجوع إلى طرق أخرى خاصة بالشركة. بالإضافة إلى نوعية النتائج المرجوة، وهنا يجب أن نأخذ بعين الاعتبار سرية المعلومات، والنتائج وخصوصاً تجاه المنافسين وكذلك واقعية مهلة الدراسة.
- تقييم تكاليف الدراسة المقترحة، مع اعتبار الجهود الإضافية المفروضة على الشركة.
- إقرار تنفيذ الدراسة بعد اعتبار النتائج المحققة، خلال المراحل السابقة (وخصوصاً 2 و 3 و 5).

La Pratique de l'étude de marché
L'information n 67

رابعا. معرفة مختلف طرق البحث عن المعلومات واختيار أفضلها

٤.١. تصنيف طرق البحث عن المعلومات

■ الدراسات الميدانية، دراسات السوق الأولية

١) التحقيق والاستقصاء

- دراسات كمية
  - دراسات دقيقة.
  - الإحصاء التعدادي.
  - التحقيقات من خلال استفتاءات الرأي.

- الدراسات المستمرة.
- تحقيقات المستهلكين.
- تحقيقات الموزعين.

• دراسات نوعية

- دراسات الدوافع من خلال مقابلات شخصية أو جماعية.

٢) المراقبة المنظمة وجمع المعطيات

• المراقبة في نقاط البيع

- العد والإحصاء.
- تقارير مندوبي المبيعات.
- دراسة الاعتراضات.

• المراقبة خلال الاحتكاك مع الزبائن

- العد والإحصاء.
- تقارير مندوبي المبيعات.
- دراسة الاعتراضات.

٢) الاختبارات

- اختبار في المخبر.
- اختبار السوق.

■ الدراسات الوثائقية: دراسات السوق الثانوية

١) دراسات داخلية

- إحصائيات المبيعات.
- الأرشيف.

- الدراسات السابقة.
- المحاسبة العامة للشركة.

٢) الدراسات الخارجية

- الصحافة العامة.
- الصحافة المختصة.
- منظمات المستهلكين.
- النقابات المهنية.
- غرفة التجارة.
- غرفة الصناعة.
- المنظمات العامة.
- الوزارات.
- بنوك المعلومات.

٤-٢- اختيار الطريقة الملائمة: نسبة فائدة / تكاليف

فائدة المعلومات

المعلومات السرية الخاصة

بنوك المعلومات

المعلومات الخاصة

المجلات والصحف

الدليل

المعلومات المؤسساتية

ثمن المعلومات

المعلومات العامة

المعلومات المجانية

خامساً. جمع المعلومات وتنفيذ الطريقة المختارة

سوف نعالج في الفصول القادمة كلاً من:

- تحليل المبيعات.
- التحليل المحاسبي.
- التحقيقات والاستقصاءات ودراسات الدوافع.

تشكل الاختبارات عنصراً مهماً في منهجيات طرح السلع الجديدة. لهذا السبب لن نطرح في هذا الفصل إلا المجالات الأخرى.

٥-١- الدراسات الوثائقية: المصادر الخارجية

١) الصحافة العامة والمتخصصة

هذه الصحافة تقدّم معلومات كافية حول البيئة الاقتصادية والقانونية والاجتماعية.

كما تنشر هذه الصحافة وبشكل دوري، نتائج الدراسات الاقتصادية، وعدداً كبيراً من الإحصائيات، وأيضاً التطورات التقنية والتكنولوجية الجديدة، وذلك في مجال المبيعات والتواصل التجاري والاقتصادي.

وإن فهرسة هذه الصحافة يتم عادة بشكل سنوي، ولذلك فالبحث فيها يتم بسهولة.

٢) المنظمات العامة ومنشوراتها

يوجد هناك العديد من المنظمات العامة، والمكاتب التابعة لوزارات مختلفة، وهي تقوم بنشر إحصائيات عامة، ودراسة الأوضاع الاقتصادية المحلية، وكذلك المميزات الديموغرافية والاقتصادية لمختلف المناطق، وأيضاً معلومات حول الاستهلاك والمستهلكين والادخار...الخ.

كما يُضاف إلى هذه المنظمات، جميع الوزارات والمنظمات الدولية، والمكاتب الخاصة التابعة للسفارة في مختلف الدول.

٣) المنظمات المهنية والنقابات وجمعيات المستهلكين

وهذه تقوم بإصدار نشرات دورية، حول جميع القطاعات الاقتصادية والصناعية.

٤) بنوك المعلومات

لقد تم إنشاء هذه البنوك من قبل الصحافة، والمنظمات العامة والخاصة. ودورها الأساسي هو البحث المباشر عن المعلومات، وكذلك بالوصول الفوري إلى ملفات أو فهارس مختلف المنشورات. ويمكن استشارة بعض هذه البنوك من قبل الجميع مجاناً، وبعضها الآخر يكون محصوراً على المشتركين.

٥) أطروحات وأعمال البحث

يمكن الوصول إلى هذه الأطروحات في المكتبات الجامعية، كما يتم نشر أهمها في المجلات المهنية المعنية.

٢-٥ تحقيقات الجدول (PANEL)

هي عبارة عن شرائح دائمة، تفيد في جمع وحصر المعلومات بشكل منتظم عن موضوع معين. فمثلاً شريحة السكان التي تُعتبر أهم من التحقيقات الكلاسيكية (4000 من أجل تحقيق جدول المستهلكين)، تتشكل من أجل أن تعبِّر عن السكان المدروسين. كما يتم تحديث هذه التحقيقات باستمرار دائم.

والاشتراك فيها يكون بشكل إرادي، حيث يقوم الأعضاء بملء استبيان للرأي، وإرسالها إلى المنظمة التي تقوم بإدارة هذه التحقيقات.

١) تحقيقات الجدول الخاصة بالمستهلكين

وهي تسمح بقياس سلوك الشراء لدى المستهلكين، ويكون ذلك بشكل فردي.

٢) تحقيقات الجدول الخاصة بالموزعين

يتم تشكيل هذه التحقيقات انطلاقاً من مجموعات من نقاط البيع، وتقيس العرض الذي تقدمه مختلف السلع، ودرجة تصريفها (المبيعات – معدل الدوران).

٢) تحقيقات الجدول المتخصصة في مجال الإعلام

وهذه التحقيقات خاصة بالكتّاب والمشاهدين والمستمعين ...الخ.

وأخيراً فإن هناك تحقيقات جدول في مجالات متعددة كالصيدلة والصحة، وقد تم إنشاءها من قبل الصناعيين أو التجار أو المصارف، وذلك حتى تتم متابعة تصرف وردود فعل الزبائن الخاصة بهذه المجالات.

* * *

الفصل الرابع

تحليل

المبيعات



الفصل الرابع: تحليل المبيعات

أولاً. تحليل التطور الإجمالي للمبيعات خلال الزمن

١-١- تحضير المعطيات

١-٢- تحديد ميل واتجاه المبيعات

ثانياً. إجراء دراسات خاصة

٢-١- تحليل المبيعات لكل قطاع جغرافي

٢-٢- تحليل المبيعات بحسب الزبائن

٢-٣- تحليل المبيعات بحسب دارات التوزيع

٢-٤- تحليل المبيعات من خلال السلع

٢-٥- تحليل المبيعات بحسب الطلبيات

٢-٦- البحث عن الارتباطات

تحليل المبيعات

إن عملية تحليل المبيعات للشركة تسمح بتقييم نتائجها وأدائها، وذلك نسبة لأهدافها أو لتوقعاتها، وأيضاً لمنافسيها وللسوق الذي تعمل فيه.

كما يقدم التحليل إمكانية قياس فعالية الأعمال التجارية، ومهام البائعين كلٌّ في قطاعه، وكذلك دور الموزعين في المناطق العاملين فيها.

ويعتبر تحليل المبيعات وسيلة وأداة للتوقع، كما أن له فائدة ثمينة في عملية اتخاذ القرارات التكتيكية (وخصوصاً الأعمال التصحيحية) والاستراتيجية.

أولاً. تحليل التطور الإجمالي للمبيعات خلال الزمن

١-١- تحضير المعطيات

■ معرفة مصادر المعلومات الداخلية. البحث عن المعلومات

تقدم المحاسبة العامة للشركة كمية المبيعات الخاصة بكل سلعة، وقطاع جغرافي، ونقطة بيع، وزبون، وذلك في كل مرحلة. وكذلك تسمح برسم تاريخ تطور المبيعات والنتائج.

وتسمح ملفات الزبائن بالإجابة على الأسئلة الأساسية التالية:

- من المشتري ؟
- ماذا يشتري ؟
- أين يشتري ؟
- كيف يشتري ؟
- ما هي الكمية التي يشتريها ؟
- ما هي شروط عملية الشراء ؟

وتُعتبر المؤشرات الاقتصادية وسائل وأدوات للتحليل وللمقارنة، تساعد في تفسير وشرح النتائج، وأهم هذه المؤشرات:

- مؤشرات النمو.
- مؤشرات الأسعار.
- معدل الادخار.

■ اختيار وحدة القياس

تتم دراسة المبيعات من خلال عنصرين هما:

- الكمية (عدد القطع المباعة - الأوزان - الحجوم - ...الخ).

– أرقام المبيعات.

تكون التطورات في بعض الأحيان مختلفة جداً.

مثال : شركة Electro

المعطيات

تقوم شركة Electro بتصنيع وبيع المركّبات الإلكترونية. وتقع هذه الشركة في سوق يتميز بنموه الكبير، والشيء المتميز فيه أنّ الصراع التنافسي فيه في أوج قوته، ومن أجل ذلك فإن سعر السلعة XY تعرّض لتدهور كبير. ففي عام 1992 كان سعره 15.70 فرنك فرنسي، في حين انخفض ليصل إلى 8.64 فرنك فرنسي في عام 1998.

جدول مبيعات السلعة XY

العام	الكمية المباعة (بالآلاف)	أرقام المبيعات (بالآلاف)
1992	1210	18997
1993	1350	18994
1994	1400	18998
1995	1480	19003
1996	1590	19000
1997	2000	19000
1998	2200	19008

التحليل

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نمو الإنتاج والمبيعات يكون واضحاً جداً.

النسبة المئوية لتطور عدد القطع المباعة بين عامي ١٩٩٢ و ١٩٩٨ =

$$\frac{\text{عدد القطع المباعة في عام ١٩٩٢ – عدد القطع المباعة في عام ١٩٩٨}}{\text{عدد القطع المباعة في عام ١٩٩٢}}$$

$$\Delta Sales(1998-1992)=\frac{2200-1210}{1210}\times 100=81.8\%$$

وبالنتيجة نلاحظ أن نمو الإنتاج يخفي وراءه جموداً في أرقام المبيعـات، وذلك يُعـزى إلى انخفاض الأسعار.

فمن أجل المحافظة على أرقام المبيعات، كانت الشركة مجبرة على رفع نشـاطها بمقـدار 81.8٪.

اعتبار التضخم المالي

في المثال السابق أُعطيت جميع أرقام المبيعات بالعملة الجارية، ولكن في الواقع فـإنّ العملـة تفقـد من قيمتها بسبب التضخم المالي. ومن أجل قياس التطور الحقيقي لأرقام المبيعات، فلا بدّ لنـا أن نعتبر الأرقام بالعملة الثابتة.

مثال شركة Electro

المعطيات

كان معدل التضخم المالي من عام 1992 حتى عام 1998 كالتالي:

الفترة	المعدل
1992-1993	11.0%
1993-1994	8.0%
1994-1995	7.5%
1995-1996	5.5%
1996-1997	3.7%
1997-1998	2.8%

حساب مؤشرات الأسعار

لنفرض أن المؤشر في عام 1992 = 100

يجب أن نحسب المؤشر في الأعوام التالية كما يلي:

$$1992 = 100$$
$$1993 = 100 \times 1.11 = 111$$
$$1994 = 111 \times 1.08 \approx 120$$
$$1995 = 120 \times 1.075 \approx 129$$
$$1996 = 129 \times 1.055 \approx 136$$
$$1997 = 136 \times 1.037 \approx 141$$
$$1998 = 141 \times 1.028 \approx 145$$

التعبير عن أرقام المبيعات بالعملة الثابتة

(نعتبر الأساس = 100 في عام 1992)

$$\frac{1 \times 100}{145} = 0.689$$

وهذا يعني أن فرنك فرنسي واحد في عام 1998 يعادل بالقيمة 0.689 فرنك فرنسي في عام 1992.

العام	أرقام المبيعات بالعملة الجارية (بالآلاف)	مؤشر الأسعار	أرقام المبيعات بالعملة الجارية على أساس ١٠٠ في عام ١٩٩٢ (بالآلاف)
1992	18997	100	18997
1993	18994	111	17112
1994	18998	120	15831
1995	19003	129	14731
1996	19000	136	13970
1997	19000	141	13475
1998	19008	145	13109

التعليقات

كان تطور أرقام المبيعات شركة Electro من أجل السلعة XY في الفترة الواقعة بين عام 1992 حتى عام 1998 كالتالي:

$$\Delta Sale(1998-1992)=\frac{13109-18997}{18997}\approx -31\%$$

فالارتفاع بنسبة 81.8 ٪ لأعداد القطع المباعة، يوافق جموداً في أرقام المبيعات بالعملة الجارية، وهي تخفي تراجعاً بمقدار 31 ٪ في أرقام المبيعات الحقيقية للشركة.

■ كشف الطابع الموسمي للمبيعات - استبعاد التغيرات الموسمية

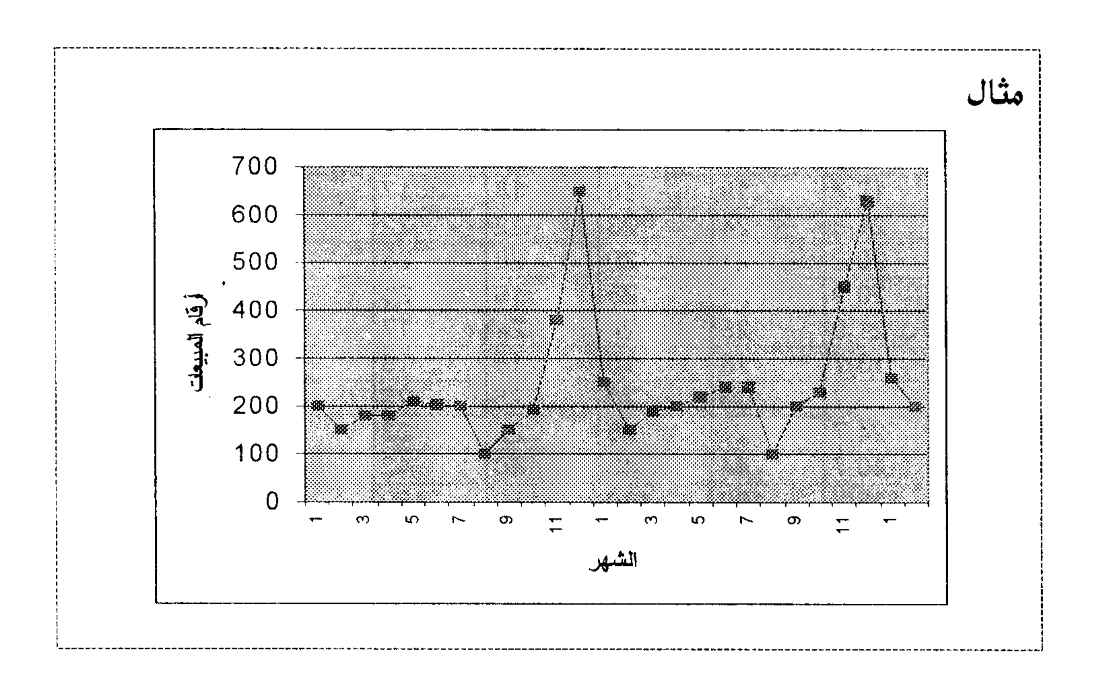
تتكرر التغيرات الموسمية في نفس الفترة كل سنة. فإذا كان للتغيرات نفس المدى وفي نفس الوقت من كل سنة(قرطاسية تلاميذ المدارس – هدايا أعياد الميلاد) فإن الحركة الموسمية تكون قاسية. أما إذا كان المدى متغيراً في نفس الوقت من كل سنة (سيارات – سلع التسلية) فإنها تكون متوسطة القساوة. في حين تكون مرنة إذا كانت وقت ومدى التغيرات غير ثابتين (الملابس – السلع الغذائية).

وإن الحلقات القاسية ترتبط بالفصول مباشرة، أما الحلقات المتوسطة القساوة فإنها تعتمد على عادات الاستهلاك (التي تعتمد بدورها على الفصول)، في حين تكون الحلقات المرنة مرتبطة بالتحولات المناخية).

١) تحديد وجود حركة موسمية

لكي نستطيع تحديد وجود حركة موسمية لا بدّ لنا أن نمتلك نتائج المبيعات الشهرية، وذلك على عدة سنوات. وكذلك نستطيع تحديد وجود نقاط عظمى، ونقاط صغرى، لمستوى المبيعات، وبالتالي تحديد المواسم، وبملاحظة بسيطة للمخطط البياني الذي يظهر تطور المبيعات خلال الزمن.

مثال



٢) قياس مدى التحولات الفصلية من خلال حساب المعاملات الموسمية

ويتم إجراء هذه الحسابات على النتائج الشهرية المحققة خلال عدة أعوام. حيث تكون هذه الحسابات صغيرة جداً في مجال التنبؤ.

مثال : نتائج شركة JOUET

الشهر	1989	1990	1991	1992	1993	1994
كانون الثاني	10	12	8	10	13	9
شباط	8	9	9	9	9	10
آذار	16	15	17	18	17	19
نيسان	20	20	21	22	22	22
أيار	16	19	20	22	24	17
حزيران	21	18	22	18	22	21
تموز	20	19	22	18	23	18
آب	12	13	13	12	14	12
أيلول	23	22	23	21	24	23
تشرين الأول	27	24	23	20	27	28
تشرين الثاني	38	39	40	40	41	40
كانون الأول	120	117	130	120	120	140

الشهر	1995	1996	1997	1998	الوسطي	المعامل
كانون الثاني	10	12	10	13	10.7	0.35
شباط	8	9	9	9	8.9	0.29
آذار	17	18	18	19	17.4	0.58
نيسان	22	22	23	24	21.8	0.72
أيار	23	20	20	21	20.2	0.67
حزيران	20	19	25	23	20.9	0.69
تموز	17	24	24	25	21.0	0.70
آب	15	15	15	16	13.7	0.45
أيلول	25	25	25	26	23.7	0.78
تشرين الأول	23	22	26	27	24.7	0.82
تشرين الثاني	42	40	43	44	40.7	1.35
كانون الأول	150	150	160	160	138.7	4.59
الإجمالي					362.4	12
الوسطي					30.2	1

من أجل كل شهر نستطيع حساب المتوسط على الفترة المعتبرة

يحسب متوسط شهر كانون الثاني خلال السنوات العشر كما يلي:

$$\text{Average}(\text{January}) = \frac{10+12+8+10+13+9+10+12+10+13}{10} = 10.7$$

$$\text{المتوسط الشهري للفترة} = \frac{\text{مجموع متوسطات كل شهر}}{12}$$

بنفس الطريقة يمكن أن نحدد المتوسط الشهري على إجمالي الفترة المعتبرة

$$= \frac{362.40}{12} = 30.20$$

*** من أجل كل شهر يكون معامل الموسم مساوياً:**

$$\text{معامل الموسم} = \frac{\text{متوسط الشهر المعتبر}}{\text{المتوسط الشهري للفترة}}$$

فمن أجل شهر كانون الثاني يكون لدينا

$$= \frac{10.70}{30.20} = 0.35$$

معامل الموسم(كانون الثاني) = متوسط مبيعات شهر كانون الثاني / المتوسط الشهري للفترة

* **تعليقات**

يمكن أن نلاحظ أن إجمالي المعاملات الموسمية يكون مساوياً دائماً إلى 12 وأن متوسطها يساوي 1 دوماً.

وفي المثال السابق نلاحظ الميزة الموسمية الكبيرة جداً لمبيعات شهر كانون الأول، التي تتجلى من خلال معامل موسمي أكبر بكثير من 1.

كذلك نلاحظ وجود ارتفاع في مبيعات شهر تشرين الثاني، (معامل الموسم = 1.35) وانخفاض كبير في كل من أشهر كانون الثاني (معامل الموسم = 0.35) وشباط (معامل الموسم = 0.29) وآب (معامل الموسم = 0.45).

٢) إقصاء التغيرات الموسمية من أجل إبراز اتجاه وميل المبيعات، الإجمالي الحركي والمتوسط الحركي

يشكل ميل واتجاه المبيعات (نمو – جمود – انحسار) على المدى البعيد، معلومة أساسية بالنسبة للشركة. ولكن من خلال التقلبات الموسمية يتم التشويش على هذا الميل أو الاتجاه وذلك على المدى البعيد.

ومن أجل ذلك يستخدم مفهوم **الإجمالي الحركي والمتوسط الحركي** لحذف هذا التشويش والتغيرات الموسمية.

فالإجمالي الحركي لشهر معين يساوي مجموع أرقام مبيعات الشهر نفسه مع أرقام مبيعات الـ 11 شهراً الذين يسبقوه.

تسمح الإجماليات الحركية بالمتابعة المنتظمة لتطور المبيعات وذلك بالنسبة للفترات السابقة وأيضاً بالنسبة للأهداف، ولمعطيات السوق.

مثال : شركة JOUET (تتمة)

الشهر	1989	1990	1991	1992	1993
كانون الثاني		333	323	350	333
شباط		334	323	350	333
آذار		333	325	351	332
نيسان		333	326	352	332
أيار		336	327	354	334
حزيران		333	331	350	338
تموز		332	334	346	343
آب		333	334	345	345
أيلول		332	335	343	348
تشرين الأول		329	334	340	355
تشرين الثاني		330	335	340	356
كانون الأول	331	327	348	330	376

الشهر	1994	1995	1996	1997	1998
كانون الثاني	372	360	374	374	401
شباط	373	358	375	374	401
آذار	375	356	376	374	402
نيسان	375	356	376	375	403
أيار	368	362	373	375	404
حزيران	367	361	372	381	402
تموز	362	360	379	381	403
آب	360	363	379	381	404
أيلول	359	365	379	381	405
تشرين الأول	360	360	378	385	406
تشرين الثاني	359	362	376	388	407
كانون الأول	359	372	376	398	407

من الجدول السابق نلاحظ أن:

- إجمالي مبيعات شهر كانون الأول لعام 1989 = مبيعات عام 1989.
- إجمالي مبيعات شهر كانون الثاني لعام 1990 = إجمالي مبيعات شهر كانون الأول لعام 1989 +(مبيعات شهر كانون الثاني لعام 1990 – مبيعات شهر كانون الثاني لعام 1989).
- إجمالي مبيعات شهر شباط لعام 1990 = إجمالي مبيعات شهر كانون الثاني لعام 1989 +(مبيعات شهر شباط لعام 1990 – مبيعات شهر شباط لعام 1989).

إن إجراء الحسابات شهراً فشهراً يسمح بتقديم تقييم أولي لاتجاه وميل المبيعات (فنرى بذلك أن انخفاض المبيعات في عام 1992 قد ابتدأ في شهر تموز واستمر حتى شهر كانون الأول).

وبالنتيجة، تقدم المقارنة من سنة إلى أخرى ،وبين أشهر نفس السنة (اثنتا عشرة مرة)، مؤشرات على توجهات وميول المبيعات السنوية (+ 3.2 ٪ في شهر تشرين الثاني لعام 1996 إلى شهر تشرين الثاني من عام 1997 ...).

كما يسمح حذف التغيرات الموسمية بإجراء مقارنة معبرة وواقعية لكل من فصول السنة.

يمكن تعريف **المتوسط الحركي** للشهر بأنه ناتج قسمة الإجمالي الحركي لنفس الشهر مقسوماً على 12.

مثال : شركة JOUET (تتمة)

جدول تلخيصي للمتوسطات الحركية

الشهر	1989	1990	1991	1992	1993
كانون الثاني		27.75	26.92	29.17	27.75
شباط		27.83	26.92	29.17	27.75
آذار		27.75	27.08	29.25	27.67
نيسان		27.75	27.17	29.33	27.67
أيار		28	27.25	29.5	27.83
حزيران		27.75	27.58	29.17	28.17
تموز		27.67	27.83	28.83	28.58
آب		27.75	27.83	28.75	28.75
أيلول		27.67	27.92	28.58	29
تشرين الأول		27.42	27.83	28.33	29.58
تشرين الثاني		27.5	27.92	28.33	29.67
كانون الأول	27.58	27.25	29	27.5	31.33

الشهر	1994	1995	1996	1997	1998
كانون الثاني	31	30	31.17	31.17	33.42
شباط	31.06	29.83	31.25	31.17	33.42
آذار	31.25	29.67	31.33	31.17	33.5
نيسان	31.25	29.67	31.33	31.25	33.58
أيار	30.67	30.17	31.08	31.25	33.67
حزيران	30.58	30.08	31	31.75	33.5
تموز	30.17	30	31.58	31.75	33.58
آب	30	30.25	31.58	31.75	33.67
أيلول	29.92	30.42	31.58	31.75	33.75
تشرين الأول	30	30	31.5	32.08	33.83
تشرين الثاني	29.92	30.17	31.33	32.33	33.92
كانون الأول	29.92	31	31.33	33.17	33.92

١-٢- تحديد ميل واتجاه المبيعات

■ اختيار المعطيات

بعد إجراء عملية إلغاء التغيرات الموسمية، فإننا نقوم بالعمل على كميات كبيرة من المبيعات، أو على أرقام المبيعات وذلك بعد حذف التغيرات الموسمية، أو على النتائج السنوية.

مثال : شركة JOUET (تتمة)

- كلما كانت السلسلة الزمنية لمعطيات المبيعات أطول (على فترة أطول) كلما كانت عملية التسوية أدق، وفي حالتنا هذه نتعامل مع آخر 18 شهراً.
- X_i هو الرقم العشوائي الذي يُعطى للشهر، وذلك لتحويله إلى معطية رقمية. وبشكل عام يحمل الشهر الأول رقم 0 أو 1.

وهنا يجب الانتباه إلى أن معادلة المستقيم ستتغير نسبةً للرقم المعطى.

٭ المعطيات

الشهر	x_i	y_i
تموز ٩٧	1	31.75
آب ٩٧	2	31.75
أيلول ٩٧	3	31.75
تشرين الأول ٩٧	4	32.08
تشرين الثاني ٩٧	5	32.33
كانون الأول ٩٧	6	33.17
كانون الثاني ٩٨	7	33.42
شباط ٩٨	8	33.42
آذار ٩٨	9	33.50
نيسان ٩٨	10	33.58
أيار ٩٨	11	33.67
حزيران ٩٨	12	33.50
تموز ٩٨	13	33.58
آب ٩٨	14	33.67
أيلول ٩٨	15	33.75
تشرين الأول ٩٨	16	33.83
تشرين الثاني ٩٨	17	33.92
كانون الأول ٩٨	18	33.92

■ اختيار طريقة الصقل

من الممكن اختيار الشكل البياني لعملية التسوية، وذلك اعتباراً من سحابة النقاط الممثلة للمعطيات الرقمية. وفي دراستنا هذه سوف نكتفي على طريقة التسوية الخطية.

■ تطبيق طريقة النقاط القصوى

وهي طريقة تسوية تعتمد على التمثيل البياني، بحيث يتم وصل مستقيم بين أول وآخر نقطة من السلسلة الزمنية. وهنا تتم عملية حساب معادلة المستقيم الناتجة بشكل سهل جداً.

مثال: شركة JOUET (تتمة)

- انظر إلى رسم المستقيم على المخطط البياني التالي.
- حساب معادلة المستقيم:

يمر المستقيم من النقطتين التاليتين:

النقطة الأولى: $1 = x$ ، $31.75 = y$

النقطة الثانية: $18 = x$ ، $33.92 = y$

نستطيع أن نكتب المعادلتين التاليتين:

$$1a + b = 31.75$$
$$18a + b = 33.92$$

فتكون معادلة المستقيم المار من النقاط القصوى هي:

$$y = 0.12765x + 31.6223$$

■ تطبيق طريقة المتوسطات المضاعفة

تعتمد هذه الطريقة التي تسمى أيضاً طريقة ماير Mayer، على التمثيل البياني بشكل أساسي. وهي تقوم على:

- تقسيم السلسلة الزمنية إلى سلسلتين من النقاط (ففي حال كان عدد الفترات الزمنية مفرداً فيمكن زيادة نقطة إضافية للنصف الأقدم).
- حساب إحداثيات النقطتين المتوسطتين (في كل نصف).
- وصل هاتين النقطتين بمستقيم.
- يمكن حساب معادلة المستقيم المار بهاتين النقطتين.

مثال : شركة JOUET (تتمة)

* إحداثيات النقطة المتوسطة الأولى: A(5;32.75)

$$x = \frac{1+2+3+4+5+6+7+8+9}{9} = 5$$

$$y = \frac{31.75+31.75+31.75+32.08+32.33+33.17+33.42+33.42+33.50}{9} = 32.57$$

* إحداثيات النقطة المتوسطة الثانية : B(14;33.71)

$$x = \frac{10+11+12+13+14+15+16+17+18}{9} = 14$$

$$y = \frac{33.58+33.67+33.50+33.58+33.67+33.75+33.83+33.92+33.92}{9} = 33.71$$

* رسم المستقيم: انظر المخطط البياني التالي.

* معادلة المستقيم:

يمر المستقيم من النقطتين A(5;32.75) و B(14;33.71) وبالتالي تكون معادلته:

$$y = 0.1266x + 31.937$$

■ تطبيق طريقة المربعات الصغرى

تتميز هذه الطريقة بإجراء عملية التسوية من خلال الحسابات، حيث تقوم بـالبحث عـن أقـرب مستقيم ممكن من النقاط التي ستجري عليها عملية التسوية.

يعود ذلك بشكل رياضي إلى:

- حساب متوسط السينات x_i

$$\overline{x} = \frac{\sum_i x_i}{n}$$

حيث n = عدد النقاط

- حساب متوسط العينات y_i

$$\overline{y} = \frac{\sum_i y_i}{n}$$

حيث n = عدد النقاط

- حساب العامل الموجه للمستقيم (ميل المستقيم) بتطبيق العلاقة التالية:

$$a = \frac{\sum_i X_i Y_i}{\sum_i X_i^2}$$

حيث:
$$X_i = x_i - \overline{x}$$
$$Y_i = y_i - \overline{y}$$

- حساب الثـابت b وذلـك بعـد معرفـة قيمـة a وأن المسـتقيم يمـر مـن النقطـة الوسـطى ذات الإحداثيات x و y (المعروفة).

$$b = -a\overline{x} + \overline{y}$$

- استنتاج معادلة المستقيم:

$$\boxed{y = ax + b}$$

مثال: شركة JOUET (تتمة)

• وضعنا مجموعة الحسابات في الجدول التالي:

x_i	y_i	$X_i = x_i - \bar{x}$	$Y_i = y_i - \bar{y}$	$X_i Y_i$	X_i^2
1	31.75	-8.5	-1.39	11.815	72.25
2	31.75	-7.5	-1.39	10.425	56.25
3	31.75	-6.5	-1.39	9.035	42.25
4	32.08	-5.5	-1.06	5.830	30.25
5	32.33	-4.5	-0.81	3.645	20.25
6	33.17	-3.5	-0.03	-0.105	12.25
7	33.42	-2.5	0.28	-0.700	6.25
8	33.42	-1.5	0.28	-0.420	2.25
9	33.50	-0.5	0.36	-0.180	0.25
10	33.58	0.5	0.44	0.220	0.25
11	33.67	1.5	0.53	0.795	2.25
12	33.50	2.5	0.36	0.900	6.25
13	33.58	3.5	0.44	1.540	12.25
14	33.67	4.5	0.53	2.385	20.25
15	33.75	5.5	0.61	3.355	30.25
16	33.83	6.5	0.69	4.485	42.25
17	33.92	7.5	0.78	5.850	56.25
18	33.92	8.5	0.78	6.630	72.25
171	596.59			65.505	181.50

$$\bar{x} = \frac{171}{18} = 9.5$$

$$\bar{y} = \frac{596.59}{18} = 33.14$$

• حساب العامل الموجه للمستقيم (ميل لستقيم) a :

$$a = \frac{65.505}{484.50} = 0.1352$$

• حساب الثابت b :

$$b = -(0.1352 \times 9.5) + 33.14 = 31.86$$

• استنتاج معادلة المستقيم:

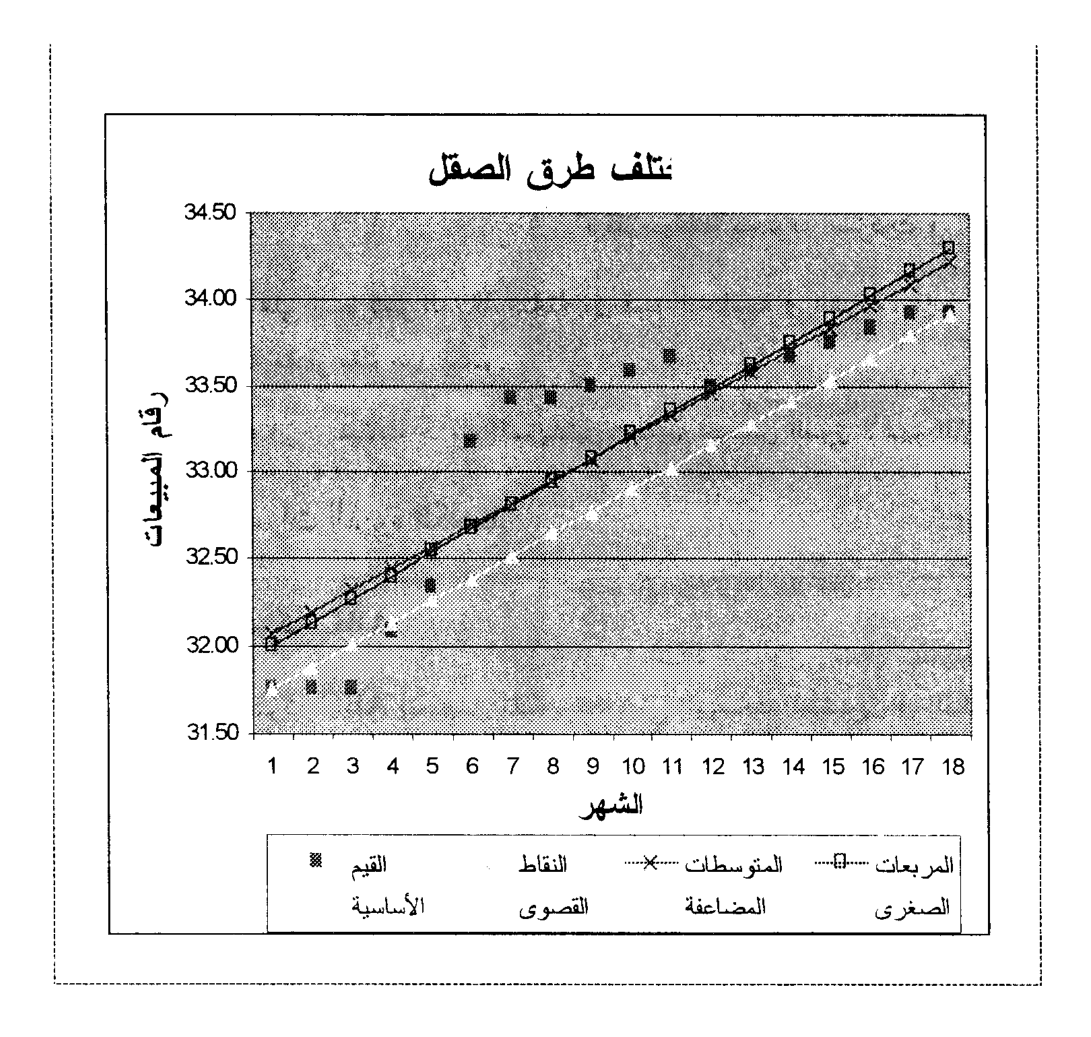
$$\boxed{y = 0.1352x + 31.86}$$

▪ الخلاصة حول طرق التسوية الخطية

تختلف المستقيمات الثلاثة الناتجة بشكل طفيف عن بعضـها البعـض، ولكـن جميعـها تشـير إلى نفس الاتجاه. وفي المجال التنبؤي فإن هذا الاتجاه أو الميل يكفي إلى اتخـاذ القـرارات. بالنتيجـة فإن الحسابات الطويلة غالباً ما تكـون غـير مفيـدة، إلا في حـال تم معالجتـها وإجـراء المحاكـاة المناسبة باستخدام الحاسب.

مثال: شركة JOUET (تتمة)

الشهر	x	القيم الأساسية	النقاط القصوى	المتوسطات المضاعفة	المربعات الصغرى
تموز ٩٧	1	31.75	31.75	32.06	32.00
آب ٩٧	2	31.75	31.88	32.19	32.13
أيلول ٩٧	3	31.75	32.01	32.32	32.27
تشرين الأول ٩٧	4	32.08	32.13	32.44	32.40
تشرين الثاني ٩٧	5	32.33	32.26	32.57	32.54
كانون الأول ٩٧	6	33.17	32.39	32.70	32.67
كانون الثاني ٩٨	7	33.42	32.52	32.82	32.81
شباط ٩٨	8	33.42	32.64	32.95	32.94
آذار ٩٨	9	33.50	32.77	33.08	33.08
نيسان ٩٨	10	33.58	32.90	33.20	33.21
أيار ٩٨	11	33.67	33.03	33.33	33.35
حزيران ٩٨	12	33.50	33.15	33.46	33.48
تموز ٩٨	13	33.58	33.28	33.58	33.62
آب ٩٨	14	33.67	33.41	33.71	33.75
أيلول ٩٨	15	33.75	33.54	33.84	33.89
تشرين الأول ٩٨	16	33.83	33.66	33.96	34.02
تشرين الثاني ٩٨	17	33.92	33.79	34.09	34.16
كانون الأول ٩٨	18	33.92	33.92	34.22	34.29



ثانياً. إجراء دراسات خاصة

١. تحليل المبيعات لكل قطاع جغرافي

من المهم بالنسبة للشركة أن تقوم بحساب المبيعات في كل منطقة. لأنها تستطيع بذلك مقارنة أداء بائعيها، وقياس فعالية شبكتها للتوزيع وكذلك مدى قوة أعمالها التجارية المحلية.

■ حساب معدل اقتحام السوق أو حصة السوق

$$\text{معدل الاقتحام (أو حصة السوق)} = \frac{\text{أرقام مبيعات الشركة في السوق}}{\text{أرقام مبيعات مجموعة الشركات في السوق}}$$

إذا كان الحصول على بسط كسر العلاقة الثابتة من قسم المحاسبة في الشركة، فإنه من النـادر أن يتوفر لدى الشركة مقدار مقام هذا الكسر.

كما يسمح الرجوع إلى تحقيقات جدول المستهلكين، بتقييم حصص السوق لأشهر الماركات.

■ استخدام مؤشرات الثروة الكامنة

مثال: شركة ABC

قام مدير شركة ABC بتحليـل تقـارير مندوبـي المبيعـات المنتشـرين في المنطقـة الشـمالية الغربية وحصل على النتائج التالية:

المنطقة	مؤشر الثروة الكامنة (مصدر خارجي)	المبيعات المحققة (مصدر داخلي)	الانحراف
صافيتا	0.98	0.30	-0.68
اللاذقية	1.43	1.60	0.17
جبلة	1.20	0.70	-0.50
طرطوس	1.14	1.20	0.06
بانياس	1.03	0.60	-0.43
الإجمالي	5.78	4.40	-1.38

- يشكّل مؤشّر الثروة الكامنة، القدرة النظريـة لاسـتهلاك المنتجـات الصناعيـة. حيـث يُعبّر عن هذا المؤشر كنسبة مئوية لكل محافظة:
  - مؤشر إجمالي البلد = 100

- مؤشر محافظة طرطوس = 1.14

• بما أن شركة ABC متواجدة في مختلف المحافظات، وتمتلك موزعين في مختلف المناطق، فإن باستطاعتها أن تفرز مبيعاتها بحسب المحافظة:

- مبيعات إجمالي البلد 100
- مبيعات محافظة طرطوس = 1.20

*** تحليل الجدول السابق**

إن حجم مبيعات مندوب المنطقة الشمالية الغربية أقل من متوسط مبيعات جميع مندوبي الشركة:

- مبيعات المنطقة الشمالية الغربية = 4.40 ٪
- مبيعات إجمالي البلد = 5.78 ٪

■ استخدام مؤشرات الثروة الحية

الثرو الحية: هي الثروة التي تكون قابلة للاستهلاك، أو هي جز من قوة الشراء المتوفرة لدى مجموعة المستهلكين. وتتمثل من خلال المؤشر R، الذي يمثّل من أجل بلد معين، مجموعة السكان مقدرة بآلاف الأشخاص. (من أجل سورية R = 15000).

أمّا وحدة الثروة الحية هي كمية الثروة الحية المتوفرة لدى 1000 شخص في البلد المعني. حيث تكون ثروة كل واحد منهم، مساوية لمتوسط ثروة المواطنين.

مثال: مقارنة ثلاثة مدن

المدينة	الثروة	السكان	مؤشر الثروة الحية I=R\P
A	5	5	1
B	12	6	2
C	4	8	0.5

* قراءة الجدول

تحتوي المدينة A على 5000 نسمة، وتكون ثروتها الحية مساوية لـِ 5 وحدات، أما مؤشر الثروة الحية فيكون I = 1 أي مساوياً للوسطي الوطني (وسطي الدولة).

أما المدينة B فيكون مؤشر ثروتها الحية، مساوياً لضعف الوسطي الوطني.

وأخيراً وبالنسبة للمدينة C فمؤشر ثروتها الحية يعادل نصف الوسطي الوطني.

* تحديد الثروة الحية

من أجل منطقة جغرافية معينة، فإنه يوجد مجموعة من المؤشرات، التي تحدد ثقل هذه المنطقة من الثروة الوطنية. وأهم هذه المؤشرات:

- دخل الفرد.
- التركيبات الاجتماعية والمهنية.
- تجهيزات العائلات والمنازل.
- طرق وأنماط الاستهلاك...

فلنفرض أننا قدرنا حصة المدينة A بـِ 0.0033 ٪، فتكون ثروتها الحية مساوية إلى:

$$15000 \times 0.0033\% \approx 5$$

ومن ناحية أخرى، فإن مؤشر الثروة الحية الإجمالي لا يسمح بتحليل كاف للسوق، لأن الثروة تتدخل بشكل مختلف جداً على عملية الاستهلاك، وذلك بحسب طبيعة السلع، وأسعارها وضروراتها، وعادات المستهلكين ...الخ. كما يمكن حساب مؤشرات مختلفة بحسب شريحة السلع.

٢-٢. تحليل المبيعات بحسب الزبائن

■ اعتبار ثقل وحجم الزبائن

١) قاعدة الـ 20/80

إذا قمنا بترتيب الزبائن بحسب أرقام مبيعاتهم، وبشكل تنازلي. وإذا أجرينا بعض العمليات التراكمية لهذه الأرقام، فإننا نستنتج بشكلٍ عام أن 20 ٪ من الزبائن، يحققون 80 ٪ من أرقام المبيعات الإجمالية للسوق.

٢) قاعدة A – B – C

هناك تحليل أدق ومفصل، يسمح بتصنيف الزبائن في ثلاثة فئات (قانون باريتو Pareto):

. 10 ٪ من الزبائن يحققون 60 ٪ من أرقام المبيعات في السوق المعنية.

. 40 ٪ من الزبائن يحققون 30 ٪ من أرقام المبيعات في السوق المعنية.

. 50 ٪ من الزبائن يحققون 10 ٪ من أرقام المبيعات في السوق المعنية.

أي يكون لدينا 50 ٪ من الزبائن يحققون 90 ٪ من أرقام المبيعات في السوق المعنية.

٣) لا يوجد لهذه القواعد أي معنى إلا إذا كان عدد الزبائن مرتفعاً في السوق المعنية.

٤) الاستخدام العملي لهذه القواعد

- في مصرف على سبيل المثال، إذا كان 20 ٪ من الزبائن يقومون بإجراء 80 ٪ من حجم العمليات المصرفية، فمن المكن توجيه هذه الشريحة الصغيرة من الزبائن، وتزويدها بمعلومات إضافية عن العمليات المالية المعقدة والكبيرة.
- يمكن أيضاً تغيير سياسة مراقبة الحسابات في نفس المصرف لأن 20 ٪ من الزبائن تثير 80 ٪ من الإشكالات.

٥) إذا لم يتحقق قانون باريتو Pareto، فهذا يشير إلى أن الشركة تكون معتمدة على عدد صغير من الزبائن الكبار، أو على العكس تكون مجموعة زبائنها متبعثرة بشكل كبير، مما يولّد نفقات إدارية باهظة.

■ حساب معدل دوران الزبائن

يمكن حساب معدل دوران الزبائن من خلال ثلاثة نسب:

R1 = نسبة الأرباح = الزبائن الذين ربحناهم / العدد الإجمالي للزبائن في السوق

R2 = نسبة الخسائر = الزبائن الذين خسرناهم / العدد الإجمالي للزبائن في السوق

R3 = الدوران الإجمالي = (الزبائن الذين ربحناهم + الزبائن الذين خسرناهم) / العدد الإجمالي للزبائن في السوق

لا يوجد لهذه النسب معنى إلا إذا حسبناها من أجل قطاع معين، أو لسلعة ما يتميز بأن المستهلك يشتريه بشكل متكرر. كما لا يوجد لها أي معنى، في حالة الشراء الوحيد (موسوعة تُباع من قبل مندوب يمر على المنازل على سبيل المثال).

مثال: شركة ABC

قام مدير المبيعات في شركة ABC بمقارنة تطور مجموعة الزبائن، التي تخص مندوب المنطقة الشمالية الغربية، مع إجمالي زبائن الشركة.

* **المعطيات**

	المنطقة الشمالية الغربية	الإجمالي
عدد الزبائن في نهاية ١٩٩٨	112	2600
عدد الزبائن الجدد	7	300
عدد الزبائن المفقودين	5	250

* **الحسابات**

	المنطقة الشمالية الغربية	الإجمالي
R1	6.25%	11.54%
R2	4.46%	9.61%
R3	10.71%	21.15%

* **التعليقات**

- لا يبحث هذا المندوب بشكل جيد عن الزبائن، فقد أحضر نصف عدد الزبائن المفروض عليه أن يحضرهم، مقارنة مع باقي الشركة.
- استطاع هذا المندوب أن يحفز زبائنه، ويغريهم بالبقاء أوفياء، ومخلصين للشركة، فقد خسر نصف الزبائن المفروض أن يخسرهم، مقارناً مع باقي مندوبي الشركة.
- يشير معدل الدوران المرتفع أن للشركة (أو للمندوب) قدرة على جذب الزبائن في البداية، ولكنهم لا يلبثوا أن يتركوها لعدم قناعتهم أو لخيبة أملهم (يعود ذلك إلى أسباب كثيرة كالجودة أو متابعة الزبائن أو خدمة ما بعد البيع ...الخ).

■ قياس مردودية الزبائن

يحضر الزبون إلى الشركة هامشاً ربحياً قائماً من جهة، ومن جهة أخرى يولد تكاليف ونفقات متعددة بعضها ثابتاً والبعض الآخر متغيراً. ومن هنا نستطيع إذاً حساب عتبة المردودية لكل فئة، أو شريحة من الزبائن.

مثال: شركة ABC – مندوب المنطقة الشمالية الغربية

*** المعطيات**

- يحقق الزبائن البالغ عددهم 112 رقم مبيعات يبلغ 1848000 ليرة سورية. تتوزع كما يلي:
  - A : 12 زبوناً يحققون 60 ٪ من إجمالي أرقام المبيعات.
  - B : 44 زبوناً يحققون 30 ٪ من إجمالي أرقام المبيعات.
  - C : 56 زبوناً يحققون 10 ٪ من إجمالي أرقام المبيعات.
- تقدر النفقات الثابتة المرتبطة بنشاط وعمل المندوب بـ 82208 ليرة سورية.
- تقدر النفقات المرتبطة بالزبائن (إدارة الطلبيات – التسليم – ...الخ) بـ 10 ٪ من إجمالي أرقام المبيعات.
- تقدر نفقات زيارة المندوب لعند الزبون بـ 200 ليرة سورية، وبرنامج الزيارات هو كالتالي:
  - زبائن الفئة A : زيارة واحدة في الشهر.
  - زبائن الفئة B : زيارة كل شهرين.
  - زبائن الفئة C : زيارة كل ستة أشهر.
- معدل الهامش الربحي القائم = 40 ٪.

* الحسابات

المدينة	A	B	C
رقم المبيعات الوسطي لكل زبون	92400	12600	3300
النفقات الثابتة لكل زبون	734	734	734
نفقات البيع واالتجارة لكل زبون	9240	1260	330
نفقات الزيارات لكل زبون	2400	1200	400
الهامش القائم لكل زبون	36960	5040	1320
الربح لكل زبون	24586	1846	144

* تعليقات

- إن ترك الزبائن الصغار ذوي المردودية الضعيفة، لا يعني فقط ترك الساحة فارغة للمنافسين، وإنما أيضاً يؤدي إلى تخفيض مردودية الزبائن الكبار، وذلك لأنهم سيتحملون 50 ٪ من النفقات الثابتة الإضافية.
- والحل بالتأكيد سيكون إما بتخفيض عدد الزيارات، (ولكننا في أدنى رقم ممكن) أو البحث عن طرق ترفع من أرقام المبيعات.

٢.٣ـ تحليل المبيعات من خلال دارات التوزيع

■ معدل العرض

معدل العرض = عدد المحلات التي تعرض السلعة / العدد الإجمالي للمحلات في هذه الشريحة

لا يوجد لهذا المؤشر الذي تستطيع الشركة حسابه بسهولة، استخداماً مباشراً أو فائدة كبيرة. لأن السلعة يمكن أن يتم قبولها من قبل مركز الشراء، دون أن يكون موجوداً بشكلٍ حتمي في جميع نقاط البيع المرتبطة بهذا المركز.

■ **مؤشر حضور السلعة في نقطة البيع**

ويعتبر هذا المؤشر أفضل من المؤشر السابق، ولكن حسابه يكون مكلفاً كثيراً، لأنه يفرض التحقق

$$\text{مؤشر حضور السلعة في نقطة البيع} = \frac{\text{عدد نقاط البيع التي تم التحقق من عرض السلعة فيها}}{\text{العدد الإجمالي لنقاط البيع}}$$

من المعطيات في الميدان (نقاط البيع والسوق). ويتم حسابه من خلال دراسة خاصة، أو من خلال الاشتراك في تحقيق جدول معين.

٢-٤- تحليل المبيعات من خلال السلع

عندما تتواجد الشركة في سوق معينة من خلال عدة سلع، فيجب عليها أن توزع مبيعاتها بالطريقة التي تسمح بـ :

- تطوير السلع الأكثر مردودية.
- مواجهة المنافسين، ويكون ذلك باحتلال الميدان.

مما تبين نلاحظ بأن عدم التفكير للخليط من السلع، الذي يحقق الهدفين السابقين، من قبل المندوب أو الوكيل أو دارة التوزيع، يمكن أن يعرّض مستقبل الشركة في السوق المعني إلى الخطر.

مثال: شركة ABC – مندوب المنطقة الشمالية الغربية

* **المعطيات**

توزيع أرقام المبيعات الإجمالية على مجموعة سلع الشركة

العام	السلعة A	السلعة B	السلعة C	السلعة D	الإجمالي
1993	23.0%	77.0%	-	-	100%
1994	28.6%	71.4%	-	-	100%
1995	33.3%	64.1%	2.6%	-	100%
1996	32.2%	59.0%	5.8%	3.0%	100%
1997	36.4%	45.5%	11.4%	6.7%	100%
1998	35.4%	38.4%	14.1%	12.1%	100%

توزيع مبيعات كل سلعة المحققة في المنطقة الشمالية الغربية

العام	السلعة A	السلعة B	السلعة C	السلعة D	الإجمالي
1993	21.0%	79.0%	-	-	100%
1994	21.0%	79.0%	-	-	100%
1995	18.6%	81.4%	-	-	100%
1996	19.5%	80.5%	-	-	100%
1997	17.3%	77.0%	3.8%	1.9%	100%
1998	15.3%	76.3%	5.1%	3.3%	100%

* تعليقات

- وضع سلع الشركة ضمن دورات حياتهم
  - السلعة A : في مرحلة النمو
  - السلعة B : في مرحلة الانحدار.
  - السلعة C : سلعة جديدة في مرحلة الإقلاع.
  - السلعة D : سلعة جديدة في مرحلة الإقلاع.
- لا يتعجل المندوب في بيع السلع الجديدة، وقد أهمل السلعة A كما أنه طرح السلعة C بعد تأخيرٍ دام سنتين، ولا يبذل جهداً كبيراً من أجل السلعة D.
- إذا كانت الشركة ستترك السلعة B بالتدريج وذلك لظهور تقنيات جديدة تعتمد عليها الشركات المنافسة، أو لأن مردودية السلعة لم تعد مناسبة، فإن مبيعات هذه السلعة ستتدهور في المنطقة الشمالية الغربية، لأن السياسة الشخصية للمندوب لا تسمح بتبديل السلعة القديمة بأخرى حديثة، بشكلٍ تدريجي أو بهدوء.

٥-٢ تحليل المبيعات من خلال الطلبيات

تتولد النفقات عند تحضير كل طلبية. فبعض هذه النفقات تكون ثابتة (تحرير الفاتورة – قسيمة التسليم – تسجيل محاسبي في دفتر اليومية – ...الخ)، والبعض الآخر يكون متغيراً، حيث يتناسب مع حجم الطلبية. وبما أن الهامش الربحي القائم، يتناسب مع حجم الطلبية، فيوجد حجم أصغري ، إن قلّ حجم الطلبية عنه، فلن تكون مردوديتها مقبولة.

إذاً من الضروري تحديد الطلبيات ذوات المردودية غير المقبولة، والعمل من أجل حثّ الزبائن على زيادة حجم طلبياتهم، أو تجميع عدة طلبيات بطلبية واحدة.

مثال: شركة ABC – مندوب المنطقة الشمالية الغربية

* المعطيات

تقوم شركة ABC بإرسال طلبياتها إلى الزبائن، من خلال سبعة أشكال من الطرود أو الحزم.

	1	2	3	4	5	6	7
أرقام المبيعات للحزمة الواحدة	200	300	400	500	600	700	800
الهامش القائم (٤٠%)	80	120	160	200	240	280	320
نفقات البيع	30	45	60	75	90	105	120
الفواتير والقسائم ...	30	30	30	30	30	30	30
التغليف	10	10	15	15	20	22	26
تكاليف التسليم	25	30	30	40	40	50	50
النفقات البنيوية	15	15	15	15	15	15	15
إجمالي النفقات الإدارية والتجارية	110	130	150	175	195	222	241
الهامش الصافي	-30	-10	10	25	45	58	79
التوزيع الوطني للمبيعات (نسبة مئوية من الحزم المباعة)	10	5	15	15	10	20	25
التوزيع مبيعات المنطقة الشمالية الغربية (نسبة مئوية من الحزم المباعة)	0	0	10	20	20	25	25

- من جهة أخرى نعرف أن إرساليات الشركة إلى زبائنها، تبلغ 2910 طرود وذلك من أجل المنطقة الشمالية الغربية، و 73684 طرداً في جميع المناطق.

* **الحسابات**

- الهامش الربحي الصافي لِـ 100 طرد:

-إجمالي الشركة: 3760

-المنطقة الشمالية الغربية: 4925

$$(0 \times (-30)) + (0 \times (-10)) + (10 \times 10) + (20 \times 25) +$$
$$(20 \pm \times 45) + (25 \times 58) + (25 \times 79) = 4925$$

- الهامش الربحي الصافي الإجمالي:

-إجمالي الشركة: 2770518.40

-المنطقة الشمالية الغربية: 143317.50

$$\frac{4925 \times 2910}{100} = 143317.50$$

يكون إسهام المنطقة الشمالية الغربية في الهامش الربحي الصافي مساوياً 5.17 ٪، بينما لا تحقق هذه المنطقة إلا 4.4 ٪ من أرقام المبيعات الإجمالية (انظر أعلاه).

* **تعليقات**

- إن مردودية مندوب المنطقة الشمالية الغربية جيدة. فهو قد عرف كيف يقنع زبائنه كي يشتروا كميات كافية، وكيف يتجنب الطلبيات الصغيرة.
- من خلال ما ورد سابقاً فإن هذا المندوب لا يبذل جهداً كبيراً في البحث عن الزبائن الجدد، مما يحدّ طلبيات التجربة التي تكون عادة صغيرة الحجم وذلك من أجل السلع الجديدة، والتي لا يبذل من أجلها جهداً كبيراً.

- وكنتيجة عامة، لا يجب التضحية بالطرود من النوع 1 و 2 والتي تمثل غالباً السلع والزبائن الجدد.

٦. البحث عن الارتباطات

الارتباط هو صلة الاعتماد بين ظاهرتين مختلفتين. وبذلك يتم توضيح متحولين، الأول تفسيري (نستطيع أن نجد معلومات حوله بسهولة) والآخر موصوف (في مجالنا سيكون غالباً حجم المبيعات المتوقعة على سلعة معيّنة.

ولكي نستطيع استثمار ارتباط من نوع خطي، فيجب أن تكون الصلة بين المتحولات قوية جداً، وأن يتم إيجاد الشرح المنطقي لهذه الصلة (من أجل تجنب الحالات الطارئة).

■ حساب معامل الارتباط

١) تطبيق العلاقة

$$R = \frac{\sum_i X_i Y_i}{\sqrt{\sum_i X_i^2 \sum_i Y_i^2}}$$

حيث

$$X_i = x_i - \bar{x}$$
$$Y_i = y_i - \bar{y}$$

تكون R محصورة دوماً بين 1- و 1.

٢) التحقق من الصلة

تكون الصلة محققة أو معتبرة في حالة كانت R واقعة بين 0.85 و 1 وذلك إذا كانت المتحولات تسير في نفس الاتجاه، أما إذا كانت المتحولات تتغير بشكل متعاكس فتكون بين 0.85- و 1-.

٣) إضافة مستقيم انتحاء إلى سحابة النقاط من أجل إجراء التنبؤات

يُعتبر x هو المتحول التفسيري، و y هو المتحول الموصوف.

مثال: شركة BISK

تقوم شركة BISK ببيع وتوزيع الحلويات. وهي تعتقد بوجود علاقة ارتباط بين المبيعات في بعض المناطق، ومقدار الإنفاق التجاري (النسبة من الدخل المخصصة لعملية الشراء) لهذه المناطق.

المنطقة	المصاريف نسبة من المصاريف الوطنية	أرقام المبيعات المحققة بالآلاف
1	10	1320
2	12	1570
3	8	1020
4	6	780
5	11	1420
6	15	1960
7	4	510
8	6	780

* **الحسابات**

x_i	y_i	X_i	Y_i	X_i^2	Y_i^2	$X_i Y_i$
10	1320	1	150	1	22500	150
12	1570	3	400	9	160000	1200
8	1020	-1	-150	1	22500	150
6	780	-3	-390	9	152100	1170
11	1420	2	250	4	62500	500
15	1960	6	790	36	624100	4740
4	510	-5	-660	25	435600	3300
6	780	-3	-390	9	152100	1170
72	9360	9.7	1277.3	94	1631400	12384

من الجدول نستطيع حساب ما يلي:

$\overline{x} = 9$

$\overline{y} = 1170$

$R = 0.9997$

$y = 131.7x - 15.3$

وبالنتيجة فهناك ارتباطاً شبه كامل.

■ وجود علاقة سبب-نتيجة

تتواجد بعض الارتباطات نتيجة وجود بعض التصادفات الإحصائية، ولا نستطيع أن نستنتج منها أي شيء. وحتى يكون بمقدرتنا تأكيد ارتباط متحولين، فيجب علينا أن نبرهن من خلال أدلة منطقية، على وجود علاقة سبب-نتيجة بينهما.

- ما هي الارتباطات التي يجب البحث عنها في المجال التجاري ؟

١) يمكن تفسير المبيعات، من خلال مجموع دخل سكان منطقة جغرافية معينة، أو من خلال الإنفاق التجاري، أو من خلال مستوى دخل الأشخاص، أو عدد السكان، أو نمط السكن أو العمر، أو الجنس أو العمل لشريحة معينة.

٢) تفسير مبيعات سلعة من خلال مبيعات سلعة أخرى

عندما تكون السلع متكاملة ومتمّمة لبعضها البعض (مثال: مسجلة بقارئ للأقراص الليزرية من جهة و الأقراص الليزرية من جهة أخرى)، فإن مبيعات أحد هذين المنتجين سوف تفسّر وتسمح بتوقع مبيعات السلعة الأولى. حيث ستكون التغيرات في نفس الاتجاه.

وبالنتيجة فإن التغيرات تكون في اتجاهين متعاكسين، وذلك من أجل سلع الاستعاضة، حيث يمكن لسلعة أن تحل مكان سلعة أخرى، في عملية الشراء. فالسلع المتنافسة في نفس الجناح تُعتبر سلع استعاضة.

* * *

التحليل

المحاسبي



الفصل الخامس: التحليل المحاسبي

أولاً. دراسة الميزانية

١-١- معرفة بنية الميزانية المحاسبية

١-٢- جعل الميزانية أكثر ملاءمة من أجل التحليل

١-٣- حساب القيم المعبّرة

ثانياً. تحليل حساب الأرباح والخسائر

٢-١- عرض حساب الأرباح والخسائر

٢-٢- عرض حساب الأرباح والخسائر الوظيفي

٢-٣- عرض حساب الأرباح والخسائر التفاضلي

التحليل المحاسبي

تشكل المحاسبة المصدر الأساسي للمعلومات اللازمة لتحليل وضع الشركة. كما تسمح بقياس وتحديد وضع الشركة في لحظة معينة، وكذلك متابعة تطور الوضع المالي، والسيولة والمردودية ...الخ.

أولاً. دراسة الميزانية

١.١. معرفة بنية الميزانية المحاسبية

مثال: ميزانية شركة REMI في 31/12/N

الموجودات	قائم	اهتلاكات	صافي	المطاليب	
الموجودات الدائمة				**رؤوس الأموال الخاصة**	
الموجودات المادية				رأس المال	320
الأراضي	150		150	الاحتياط	670
الإنشاءات	1200	500	700	النتيجة الصافية للدورة	350
الآلات	450	150	300		
أخرى	200	100	100	**الإجمالي (١)**	1340
الموجودات المالية					
القروض	50		50	**سلف وذخائر**	350
الإجمالي (١)	2050	750	1300		
الموجودات المتداولة				**الديون**	
المخزون				الديون المالية	1400
مخزون المواد الأولية	30		30	ديون التشغيل	
مخزون المواد نصف المصنّعة	400		400	*ديون على المشتريات*	2400
مخزون المنتجات المنهية	750		750	*ديون ضريبية*	210
قروض التشغيل	3020	120	2900	ديون مختلفة	
قروض مختلفة	100		100	*ضرائب للدفع*	20
الأموال الجاهزة	310		310	*أخرى*	70
الإجمالي (٢)	4610	120	4490	**الإجمالي (٢)**	4100
إجمالي الموجودات	6660	870	5790	**إجمالي المطاليب**	5790

■ المطاليب

وهي عبارة عن مجموعة موارد الشركة، مصنّفة بحسب أصولها أو مصادرها. ويمكن أن نميز البنود التالية بشكل أساسي:

- رؤوس الأموال الخاصة

هي مجموعة الموارد التي تم استخدامها عند خلق وإنشاء الشركة (رأس المال)، أو التي تم توليدها من خلال أعمال الشركة (الأرباح غير الموزعة على المساهمين والتي وُضعت في الاحتياط).

- الديون

تُعتبر الديون من الموارد الأساسية بالنسبة للشركة، مع أنه سيتم تسديدها لاحقاً إلى الدائنين.

ويمكننا أن نميّز بين شكليين أساسين من الديون:

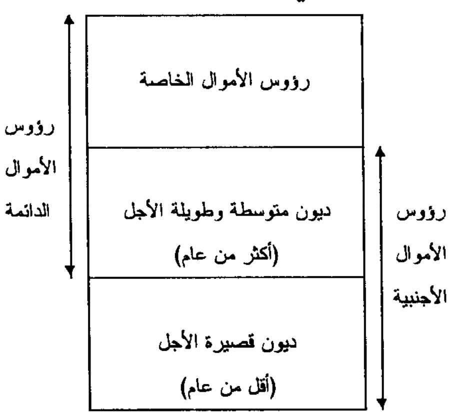
– الديون المالية:

حيث يتم الحصول عليها من قبل المؤسسات المالية، والمصارف.

– ديون التشغيل:

وتُخصص هذه الديون من أجل تغطية نفقات التشغيل الطبيعية، كديون الموردين، أو ديون العاملين ...الخ.

- ويمكن تلخيص بنية المطاليب كما يلي:



■ الموجودات

وهي مجموعة استخدامات الموارد الموجودة في مطاليب الميزانية. ويمكن تتصنيفـها بحسـب درجـة سيولتها المتزايدة كما يلي:

- الموجودات الدائمة immobilisation

هي مجموعة الاستخدامات الدائمة الماديـة (الآلات – الأبنيـة – الأراضـي – ...الخ)، وغـير المادية (نفقات التأسيس – براءات الاختراع – ...الخ).

- الموجودات المتداولة actif circulant

وتشمل الاستخدامات المخصصة لـ:

– التشغيل: مثل المخزون.

– الديون التي تقدمها الشركة: مثل ديون الزبائن.

– الأموال الجاهزة: مثل حساب الشركة في المصرف، والصندوق.

١ـ٢ـ جعل الميزانية أكثر ملاءمة من أجل التحليل

■ الميزانية المالية

تخضع الميزانية المعرفة في النظام المحاسبي العام، إلى مجموعة من قيود العرض، والإخراج، وذلك بهدف القدرة على حساب مختلف أنواع الضرائب. ولكن من الممكن أن نصمم إخراجا أكثر توافقية مع الحقيقة الاقتصادية، ويدعى **بالميزانية الاقتصادية أو المالية**.

مثال: شركة REMI

من أجل عرض الميزانية المالية، فقد تم تقديم التنبؤات التاليـة عـن شـركة REMI (وهـي تعبر عن الميزانية المعروضة سابقا لنفس الشركة):

* **المعطيات**

- تم تحديد قيمة الأراضي من قبل خبراء مختصين بمقدار 210000 فرنك فرنسي.
- هناك آلة بسعر 100000 فرنك فرنسي لم تعد صالحة للاستعمال.
- هناك آليتان تم اهتلاكهم بشكلٍ كامل، ويمكن إعادة بيعهما بقيمة 30000 فرنك فرنسي لكل واحدة.
- يُقيم مخزون الأدوات (مخزون غير قابل للانضغاط) بمقدار 300000 فرنك فرنسي من قبل إدارة الإنتاج.
- سيتم توزيع 60 ٪ من الأرباح الصافية على المساهمين.

* **الحسابات**

جدول العبور إلى الميزانية المالية :

الموجودات		زيادة القيمة	نقص القيمة	القيمة المالية
الأراضي	150	60		210
الآلات	300		100	200
أخرى	100	60		160

زيادة القيمة الصافية = 20

زيادة القيمة : وهي مفهوم محاسبي يعبر عن ارتفاع قيمة سلعة بين تقديرين متتاليين.

* **الميزانية المالية**

المطاليب		الموجودات	
1150	**رؤوس الأموال الخاصة**	**1620**	**الموجودات الدائمة**
320	رأس المال	210	الأراضي
670	الاحتياط	700	الإنشاءات
140	الأرباح غير الموزعة	200	الآلات
20	زيادة القيمة الصافية	160	أخرى
1610	**الديون طويلة ومتوسطة الأجل**	50	القروض
350	سلف وذخائر	300	مخزون الآلات
1260	الديون المالية	**4190**	**الموجودات المتداولة**
3050	**الديون قصيرة الأجل**	880	المخزون
140	القروض المالية	3000	القروض
2610	قروض التشغيل	310	الأموال الجاهزة
90	قروض مختلفة		
210	أرباح الأسهم الموزعة		
5810	**إجمالي المطاليب**	5810	**إجمالي الموجودات**

■ العرض البياني للميزانية

مثال: الميزانية المبسطة لشركة REMI

المطاليب			الموجودات		
20%	1150	رؤوس الأموال الخاصة	28%	1620	الموجودات الدائمة
28%	1610	الديون طويلة ومتوسطة الأجل	15%	880	المخزون
52%	3050	الديون قصيرة الأجل	51%	3000	القروض
			6%	310	الأموال الجاهزة
100%	5810	إجمالي المطاليب	100%	5810	إجمالي الموجودات

الموجودات	البند	المبلغ	النسبة	الخصوم	البند	المبلغ	النسبة
الموجودات الثابتة	الموجودات الثابتة	1620	28%	الأموال الدائمة	رؤوس الأموال الخاصة	1150	20%
الموجودات الجارية	المخزون	880	15%		الديون طويلة ومتوسطة الأجل	1610	28%
	قروض الزبائن	3000	51%	الديون القصيرة	الديون قصيرة الأجل	3050	52%
	الأموال الجاهزة	310	6%				

٣. حساب القيم المعبرة

- حساب النسب المعبرة

تشكل النسبة مقدارا مهما، بحيث يمكن من خلاله أن نعبر عن الوضع المالي للشركة. وهي عبارة عن قيمة نسبية بمقارنة الميزانيات وذلك باختلاف مبالغها وأرقامها وذلك من خلال الزمن والمكان.

أهم النسب:

١) نسبة المردودية:

- حسابها

$$R1 = \text{نسبة المردودية} = \frac{\text{نتيجة الدورة المحاسبية}}{\text{الوضع الصافي في بداية الدورة المحاسبية}}$$

- مدلولها: تقيس هذه النسبة مردودية رؤوس الأموال الخاصة بالشركة.
- المقياس:
  - المعدل الوسطي للفائدة في سوق رؤوس الأموال.
  - قيمة هذه النسبة في السنوات السابقة في الشركة.
  - قيمة هذه النسبة لدى الشركات التي تنتمي لنفس القطاع الاقتصادي.

٢) نسبة الاستقلال المالي

- حسابها:

$$R2 = \text{نسبة الاستقلال المالي} = \frac{\text{رؤوس الأموال الخاصة}}{\text{إجمالي الديون}}$$

- مدلولها: تقيس هذه النسبة مدى استدانة الشركة، وقدرتها على الاستدانة.
- المقياس: في أغلب القطاعات الاقتصادية يجب أن تكون $R_2 \geq 1$

٢) نسبة التوازن العام

- حسابها:

$$R3 = \text{نسبة التوازن العام} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الموجودات الثابتة}}$$

- مدلولها: تطبيق للقاعدة التي تقول بأنه يجب أن يتم تمويل الاستعمالات الثابتة من خلال المطاليب الثابتة.
- المقياس: في أغلب القطاعات الاقتصادية يجب أن تكون $1 \leq R_3$

٤) نسبة السيولة على الأجل

- حسابها:

R4 = نسبة السيولة على الأجل = (الأموال التي يمكن تحقيقها + الأموال الجاهزة) / (الديون قصيرة الأجل)

- مدلولها: وتقيس هذه النسبة قدرة الشركة على مواجهة استحقاقات الشركة على الأجل القصير.
- المقياس: في أغلب القطاعات الاقتصادية يجب أن تكون $1 \leq R_4$

٥) نسب سيولة الموجودات

- حسابهم:

R5 = نسبة سيولة الموجودات = (الموجودات الثابتة) / (الموجودات المتداولة)

R6 = نسبة سيولة الموجودات = (الموجودات الثابتة) / (إجمالي الموجودات)

- مدلولهما: تقيس هذه النسب فعالية رأس المال التقني.
- المقياس: عندما تقاس هذه النسب بشكل مطلق فإنه لا يوجد لها معنى كبير، ولكنها تعتمد على نشاط القطاع الذي تعمل فيه الشركة.

مثال: حساب النسب اعتبارا من الميزانية المالية لشركة REMI

١) نسبة المردودية

$$R_1 = \frac{350}{320 + 670} = 0.35$$

- يتم الحصول على هذه النسبة اعتبارا من الميزانية المحاسبية.
- بحسب المعدل الوسطي لمجمل السوق، فإن نسبة 10 ٪ تعتبر مردودية جيدة جدا.
- نقص في المعطيات على حول المنافسين.

٢) نسبة الاستقلال المالي

$$R_2 = \frac{1150}{1610 + 3050} = 0.25$$

- أصغر بكثير من المقياس (≤ 1).

٣) نسبة التوازن العام

$$R_3 = \frac{1150 + 1610}{1620} = 1.7$$

- يتم تمويل الاستخدامات الثابتة من خلال مطاليب ثابتة.

٤) نسبة السيولة على الأجل

$$R4 = \frac{3000 + 310}{3050} = 1.08$$

- كافية ولكنها على الحد.

٥) نسب سيولة الموجودات

$$R_5 = \frac{1620}{4190} = 0.39$$

$$R_6 = \frac{1620}{5810} = 0.28$$

- نقص في المعلومات حول الشركات الأخرى الموجودة في القطاع الذي تعمل فيه الشركة.

■ حساب رأس المال العامل

١) تعريف

رأس المال العامل الصافي: هو مقدار فائض المطاليب المستمرة، أو الدائمة وذلك بعد تمويل الموجودات الثابتة أو الدائمة. ويمكن الحصول عليه اعتبارا من الميزانية المعمول بها، ولكن مع عدم اعتبار زيادة القيمة، أو نقص القيمة الكامنة.

رأس المال العامل الصافي = رؤوس الأموال المستمرة – الموجودات الثابتة

أو

رأس المال العامل الصافي = الموجودات المتداولة – القروض قصيرة الأجل

٢) التقويم

- في شركات الإنتاج: تسبق مصاريف العمل بشكل عام ورود الدفعات المالية من قبل الزبائن. إذا في هذه الحالة لابد من توقع طريقة جيدة لتغطية هذه المصاريف، وذلك قبل ورود أي مدخول إلى الخزينة. وبالتالي فيجب أن يكون رأس المال العامل إيجابيا.
- في شركات التوزيع، يتم تسديد قروض الموردين بشكل عام بعد فترة معينة (ثلاثة أشهر أو ستة أشهر ...)، بينما يدفع الزبائن قيمة البضائع التي يشترونها نقدا، وبالتالي فإن رأس المال العامل يكون في أغلب الأحيان سلبيا، ولكن لا يعتبر ذلك خطيرا في حد ذاته.

مثال: حساب رأس المال العامل لشركة REMI

*** الحل الأول**

رأس المال العامل (FR) = رؤوس الأموال المستمرة (CP) – الموجودات الثابتة (AI)

رؤوس الأموال المستمرة (CP) = رؤوس الأموال الخاصة (CPR) + الديون المتوسطة والطويلة الأجل (DMLT)

$CPR = 1340 - 350 + 140 = 1130$

حيث :

نتيجة التمرين المحاسبي = 350

الأرباح غير الموزعة = 140

$$DMLT = (1400 \times 90\%) + 350 = 1610$$

مجموع الاحتياطيات = 350

وبالتالي فإن رأس المال العامل يكون مساويا لـ 1440 :

$$FR = (1130 + 1610) - 1300^{*} = 1440$$

* ملاحظة : يجب الانتباه إلى أن مفهوم مخزون التأمين، أو الاحتياط لم يتم أخذه بعين الاعتبار في الميزانية.

• الحل الثاني

رأس المال العامل (FR) = الموجودات المتداولة (AC) – الديون القصيرة الأجل (DCT)

الديون القصيرة الأجل (DCT) = إجمالي الديون* (TD) – الديون المتوسطة والطويلة الأجل (DMLT)

$$DCT = (4100 + 210) - 1260 = 3050$$

وبالتالي فإن رأس المال العامل يكون مساويا لـ 1440 :

$$FR = 4490 - 3050 = 1440$$

* ملاحظة : يجب الانتباه إلى اعتبار الديون تجاه المساهمين من أجل توزيع الأرباح.

ثانياً. تحليل حساب الأرباح والخسائر

إن حساب الأرباح والخسائر يُفسّر ارتفاع أو انخفاض القيمة المحاسبية للشركة، وذلك بين دورتين محاسبيتين متتاليتين. وبالتالي تسمح عملية تحليله بتقديم العديد من التفسيرات.

٢-١. عرض حساب الأرباح والخسائر المحاسبي

يسمح حساب الأرباح والخسائر بتجميع النفقات بحسب طبيعتها.

النفقات	الإيرادات
نفقات التشغيل	إيرادات التشغيل
النفقات المالية	الإيرادات المالية
النفقات الاستثنائية	الإيرادات الاستثنائية
الأرباح	الخسائر

كما تسمح هذه البنية لحساب الأرباح والخسائر برؤية مدى إسهام عملية التشغيل، والتمويل، والعوامل الاستثنائية في النتيجة المحققة في الشركة.

٢-٢. عرض حساب الأرباح والخسائر الوظيفي

يميِّز النظام المحاسبي العام بين خمس وظائف هي:

- الإمداد والتموين (أساسية).
- الإنتاج (أساسية).
- التوزيع (أساسية).
- التمويل (ثانوية).

– الإدارة (ثانوية).

يسمح التحليل الوظيفي للنفقات بحساب التكلفة الكلية لإسهام كل وظيفة (هامش) في النتيجة النهائية.

■ كيف يتم توزيع النفقات بين الوظائف؟

- يرتبط عدد من النفقات بوظيفة معينة مباشرة، فعلى سبيل المثال نرى تكاليف شراء المواد الأولية التي ترتبط مباشرة بوظيفة الإمداد والتموين. وبالتالي فإنه لا يوجد أي صعوبة بالنسبة لهذه النفقات.
- تتطلب النفقات الأخرى، التي تُدعى بالنفقات غير المباشرة، تحليلاً أعمق، وغالباً ما يتم توزيعها أو إسنادها إلى الوظائف وذلك بحسب مفاتيح التوزيع.

مثال: توزيع النفقات غير المباشرة في شركة التوزيع GRO

النفقات	الإجمالي	الإمداد والتموين		التوزيع		الإدارة	
		%	المجموع	%	المجموع	%	المجموع
النفقات الخارجية	158300	40	63320	50	79150	10	15830
الضرائب	25000	10	2500	20	5000	70	17500
نفقات الأفراد	262000	30	78600	40	104800	30	78600
نفقات إدارية أخرى	10300	15	1545	75	7725	10	1030
نفقات مالية	37400			30	11220	70	26180
تخصيصات	49700	20	9940	60	29820	20	9940
الإجمالي	542700		155905		237715		149080

■ كيف يُعرض حساب الأرباح والخسائر الوظيفي؟

مثال: حساب الأرباح والخسائر الوظيفي لشركة GRO

	حساب الأرباح والخسائر الوظيفي	الحسابات	الإجمالي
1	أرقام المبيعات		1888300
2	تكاليف شراء البضائع المباعة		1462705
	شراء البضائع الصافي	1348500	
	تغير مخزون البضائع	-41700	
	سعر شراء البضائع المباعة	1306800	
	نفقات الإمداد والتموين	155905	
		1462705	-------
3	الهامش التجاري أو الهامش القائم		425595
4	نفقات التوزيع		300915
	شراء الأغلفة	69700	
	تغير مخزون الأغلفة	-6500	
	سعر شراء الأغلفة المستهلكة	63200	
	نفقات التوزيع الأخرى	237715	
		300915	-------
5	الهامش على تكاليف الطلب		124680
6	التكاليف الإدارية والمالية		148330
	نفقات إدارية ومالية	149080	
	منتجال مالية	-750	
		148330	-------
7	نتيجة الدورة المحاسبية		-23650

ملاحظات:

- عندما يرتفع مقدار المخزون فهذا يعني أنه لم يتم استهلاك جميع المشتريات، وبالتالي سوف تنقص قيمة المشتريات. وعلى العكس تماماً عندما ينخفض مقدار المخزون، أي أنه تم استهلاك جميع المشتريات وجزءاً من المخزون وبالتالي يجب زيادة كمية المشتريات.
- يتم حساب الهوامش بطريقة الشلال (بالتدريج)، ويقوم كل هامش بتمويل التكاليف التي تليه.

٢-٣- عرض حساب الأرباح والخسائر التفاضلي

تختلف طبيعة نفقات الشركة بحسب حجم نشاطها وأعمالها:

- فبعض النفقات ومهما تكن أرقام المبيعات، فإنها تكون ثابتة. كأجرة الأبنية، أو نفقات الأفراد ... أو بدقة أكثر لا تزيد قيمة هذه النفقات إلا اعتباراً من تغير كبير جداً لأرقام المبيعات: فعلى سبيل المثال نأخذ توظيف أفراد جدد، أو دفع أجور ساعات إضافية ...الخ.
- النفقات الأخرى تكون متناسبة مع أرقام المبيعات: مثل نفقات شراء المواد الأولية.

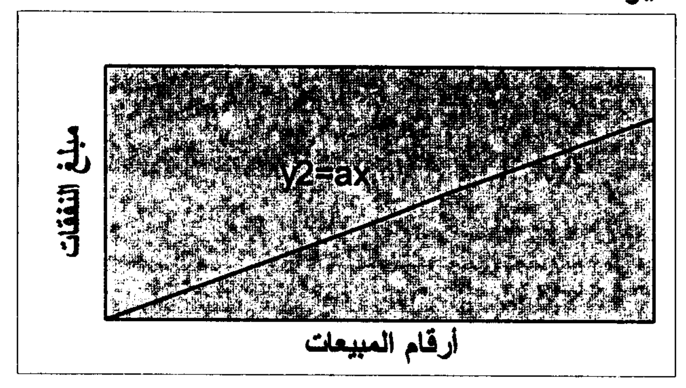
وهذا التوزيع يسمح بحساب رقم المبيعات الأصغر اللازم لتغطية النفقات الثابتة، والبدء بتشكيل الأرباح، أو بعبارة أخرى الوقت الذي تحقق أرباحاً اعتباراً منه.

مثال: عرض بياني للنفقات بحسب أرقام المبيعات

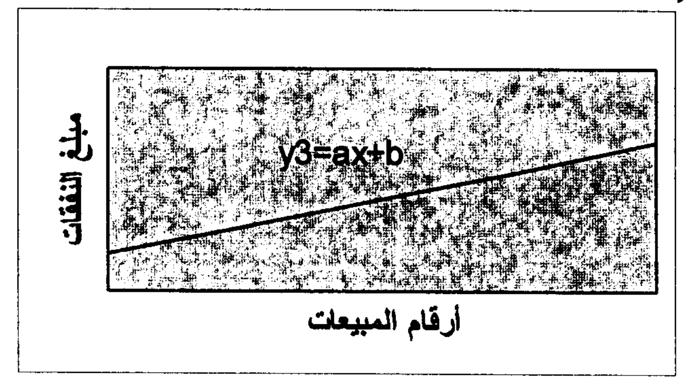
* **النفقات الثابتة**



* **النفقات المتغيرة**



* **النفقات الإجمالية**



■ كيفية توزيع النفقات بحسب درجة تغيرها

تتم عملية التوزيع اعتباراً من المبالغ الصادرة عن المحاسبة العامة، وتحليل نشاط وعمل الشركة.

مثال: توزيع النفقات في شركة GRO بحسب درجة تغيرها

النفقات	الإجمالي	النفقات المتغيرة		النفقات الثابتة	
		%	المجموع	%	المجموع
النفقات الخارجية	158300	58	91814	42	66486
الضرائب	25000	52	13000	48	12000
الرواتب والتقاعد	187000	62	115940	38	71060
النفقات الاجتماعية	75000	62	46500	38	28500
نفقات إدارية أخرى	10300	-	-	100	10300
نفقات مالية	37400	47	17578	53	19822
تخصيصات	49700	-	-	100	49700
الإجمالي	542700		284832		257868

ملاحظة: تُعتبر المشتريات نفقات متحولة دائماً

■ كيفية عرض حساب الأرباح والخسائر التفاضلي

	حساب الأرباح والخسائر الوظيفي	الحسابات	الإجمالي
1	أرقام المبيعات الصافية		1888300
2	تكاليف شراء البضائع المباعة		1654832
	شراء البضائع	1348500	
	تغير مخزون البضائع	-41700	
	تكاليف شراء البضائع المباعة	1306800	
	شراء الأغلفة	69700	
	تغير مخزون الأغلفة	-6500	
		1370000	
	نفقات متغيرة أخرى	284832	
		1654832	
3	الهامش على التكاليف المتغيرة		233468
4	النفقات الثابتة		257118
	نفقات ثابتة	257868	
	منتجات مالية	-750	
		257118	
5	نتيجة الدورة المحاسبية		-23650

■ كيفية حساب عتبة المردودية

عتبة المردودية : هي رقم المبيعات الذي يحقق الشروط التالية :

- الأرباح معدومة.
- التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة = أرقام المبيعات.
- الهامش الربحي على التكاليف المتغيرة = التكاليف الثابتة.

مثال: حساب عتبة المردودية لشركة GRO

١) الحسابات التمهيدية

– معدل التكاليف المتحولة = $\frac{1654832}{1888300} = 0.876$

– معدل الهامش على التكاليف المتحولة = 100 – 0.876 = 0.124

– مبلغ النفقات الثابتة = 257118

٢) حساب عتبة المردودية (x هو رقم المبيعات)

– الحل الأول

أرقام المبيعات – التكاليف الثابتة – التكاليف المتحولة = 0

$$x - 257118 - 0.124x = 0$$

– الحل الثاني

أرقام المبيعات = التكاليف الثابتة + التكاليف المتحولة

$$x = 257118 + 0.124x$$

– الحل الثالث

الهامش على التكاليف المتحولة = التكاليف الثابتة

$0.124x = 257118$

النتيجة

عتبة المردودية = 2073532 فرنك فرنسي.

يمكن تمثيل مختلف هذه المعادلات بيانياً.

* * *

الفصل السادس

التحقيق

والاستقصاء

والسبر



الفصل السادس: التحقيق والاستقصاء والسبر

أولاً. وضع استمارة التحقيق

١-١- تعريف

١-٢- تنفيذ التحقيق التمهيدي

١-٢- اختيار نمط التواصل

١-٤- إنشاء الاستمارة

١-٥- كتابة استمارة التحقيق

١-٦- اختبار استمارة التحقيق

ثانياً. إنشاء العيِّنة

٢-١- تعاريف

٢-٢- تشكيل عيِّنة احتمالية

٢-٢- إنشاء عيِّنة تجريبية

ثالثاً. التنفيذ المادي للتحقيق

٢-١- تسهيل عمل المحقق وعمليات الفرز والجرد وإدخال المعلومات ومعالجتها

٢-٢- تحضير التحقيق

٢-٢- المراقبة

رابعاً. معالجة المعطيات

٤-١- تحضير عملية الجرد والفرز

٤-٢- تنفيذ عملية الجرد والفرز

٤-٢-عرض النتائج

٤-٤-تفسير النتائج

التحقيق والاستقصاء والسبر

تشكل كلّ من الاستقصاءات والتحقيقات التي تتم من خلال الاستفتاءات، وسيلة أساسية للشركة، تسمح لها بالاستعلام، واكتشاف متطلبات، وحاجات زبائنها.

ومن أجل الحصول على نتائج معبرة فيجب إتباع منهجية معينة:

- *بناء وإنشاء استمارة الاستفتاء.*
- *تشكيل العيِّنة المستهدفة.*
- *قيادة الاستقصاء أو التحقيق.*
- *معالجة المعطيات.*

أولاً. وضع استمارة التحقيق

١.١. تعريف

استمارة التحقيق: هي مجموعة الأسئلة التي ستُطرح على الأشخاص المستجوبين، بهدف تسجيل المعلومات المجمَّعة.

ومن أجل الحصول على استمارة تحقيق جيدة، لابدّ من إتمام الخطوات التالية وبنفس الترتيب:

- تنفيذ تحقيق أو استقصاء تمهيدي.
- اختيار نمط التواصل.
- بناء ووضع استمارة التحقيق.
- تحرير وكتابة استمارة التحقيق.
- اختبار استمارة التحقيق.

٢.١. تنفيذ التحقيق التمهيدي

لابدّ من وجود دراسة أو تفكير تمهيدي، وذلك قبل البدء بأي كتابة أو تحرير.

■ تحديد أهداف التحقيق

- ماذا نريد أن نعرف؟
- ما هي درجة الدقة المطلوبة في معرفة هذه المعلومات؟

■ تحديد القيود

تكون معظم القيود منسوبة إلى الشركة:

- ما هي المهلة الزمنية الممنوحة للحصول على الإجابات؟

- ما هي الإمكانيات المالية الممنوحة؟
- ما هي الأدوات والوسائل المخصصة؟
- ما هي الموارد البشرية المتاحة؟

ومن جهة أخرى فإن طول استمارة التحقيق، ونمط إدارتها، وطبيعة وشكل الأسئلة التي تحتويها يعتمد بشكل أساسي على الأشخاص الذين سيتم استجوابهم، وذلك من خلال هذه الاستمارة:

- ما هو مدى مصلحتهم في المشكلة المعروضة؟
- ما هي درجة شغورهم؟
- ما هو مستواهم الثقافي والفكري؟
- ما هو مدى اتساع المصطلحات التي يستخدمونها؟

■ تنفيذ التحقيق التمهيدي

يتم تنفيذ التحقيق التمهيدي من خلال دراسة وثائقية، أو من خلال مقابلات معمقة مع الشركاء في الدراسة، وخصوصاً المستخدمين والمستهلكين...

ويتجلى تنفيذ هذا التحقيق التمهيدي، بإعطاء الوسائل، والأدوات اللازمة للتفكير قبل البدء بالعمل.

١-٣- اختيار نمط التواصل

■ المبدأ

تتم إدارة استمارة التحقيق من خلال المحقق (في البيت - في الشارع - عبر الهاتف)، أو من خلال المراسلة (الرسائل المباشرة - الصحف - المجلات).

كما يعتمد اختيار نمط للإدارة على أهداف الجودة، والدقة والتنوع، وحجم المعلومات التي نبحث عنها، وأيضاً على القيود الزمنية، والمالية (الموازنة).

■ مقارنة مختلف أنماط إدارة التحقيق

١) مقابلة شخصية في المنزل

- نوعية الإجابات:

– التأكيد على دقة وصدق الإجابات.

– المخاطرة في تقييد الشخص المستجوب نتيجة لوجود المحقق.

- نوعية العيِّنة:

– جيدة.

– إمكانية استخدام عيِّنة احتمالية، أو عيِّنة يتم بناؤها من خلال الحصص النسبية أو الكوتا.

– بما أن عدد الأشخاص المستجوبين يكون محدوداً، فإن التحقق من مدى تعبير هؤلاء الأشخاص عن العيِّنة يكون سهلاً.

- تنوع وحجم المعلومات المجمَّعة:

– من الممكن استخدام جميع أنواع الأسئلة.

– استمارة التحقيق يمكن أن تكون طويلة.

- سرعة التنفيذ

– هناك حاجة لفترة طويلة من أجل تحديد العيِّنة، وإدارة استمارة التحقيق (زمن للبحث والتنقلات).

- – التكاليف (للمقابلة الواحدة):

– مرتفعة نتيجة للزمن الطويل اللازم.

– تكاليف اليد العاملة.

٢) مقابلة في الشارع

- نوعية الإجابات:

– تُعتبر جيدة إذا كانت الأسئلة المطروحة بسيطة وقصيرة.

– صعوبة خلق جو من الثقة والألفة.

- نوعية العيِّنة:

– مشكوك بأمر العيِّنة، فيمكن أن يكثر فيها الشباب وغير القادرين على العمل (الشيوخ ...) ويقل فيها الرجال والكوادر.

– مناسبة وذلك إذا كان العمل في مكان محدد ومستهدف (محل تجاري – معرض – ...الخ).

- تنوع وحجم المعلومات المجمَّعة:

– أسئلة مغلقة فقط (تتحمل عدة إجابات للاختيار فقط).

– لا تزيد مدتها عن خمس دقائق.

- سرعة التنفيذ

– تُعتبر سريعة جداً.

- التكاليف (للمقابلة الواحدة):

– تكون التكاليف مرتفعة كحدّ وسطي، فاليد العاملة مكلفة، ولكن من جهة أخرى تكون إدارة للاستمارات سريعة نسبياً.

٣) المقابلة الهاتفية

- نوعية الإجابات:

– عدم إمكانية التحقق من الإجابات.

- نوعية العيِّنة:

- تُعتبر جيدة نظرياً (عيِّنة احتمالية أو من خلال الحصص النسبية أو الكوتا).
- مشكوك بأمرها عملياً، لأنه لا يوجد وسيلة للتحقق الجيد من هوية الشخص المستجوب.

• تنوع وحجم المعلومات المجمَّعة:

- أسئلة مغلقة (اختيار أحد الإجابات المقترحة).
- أسئلة قصيرة جداً (إلا في الحالات الخاصة جداً).
- عدم إمكانية عرض قوائم أو صور للشخص المستجوب.

• سرعة التنفيذ

- طويلة وذلك من أجل تحديد واختيار العيِّنة.
- وتكون سريعة من أجل تنفيذ التحقيق.

• التكاليف (للمقابلة الواحدة):

- مرتفعة وسطياً.

٤) التحقيق بالمراسلة

• نوعية الإجابات:

- جيدة جداً.
- التفكير المطول بالإجابة.

• نوعية العيِّنة:

- لا يوجد تمثيل للعيِّنة ولا يجيب على الاستمارة إلا الأشخاص المهتمون.
- صعوبة بالغة في تحديد هوية الشخص المستجوب.

• تنوع وحجم المعلومات المجمّعة:

- جميع أنواع الأسئلة وخصوصاً الأسئلة المفتوحة.

– يمكن أن تكون استمارة التحقيق طويلة جداً.

- سرعة التنفيذ

– طويلة.

– مهلة إعادة الإجابات طويلة جداً.

- التكاليف (للمقابلة الواحدة):

– غير مرتفعة كثيراً، علماً أن نسبة الإجابات تكون ضعيفة جداً.

■ ملاحظات عملية

١. تكون إدارة استمارة التحقيق من قبل المحقق في المنازل ضرورية جداً، وذلك من أجل طرح المواضيع الصعبة، والمعقدة والتي تتطلب أن يُخلق جو من الثقة المتبادلة بين المحقق والشخص المستجوب، ومن ثم تعميق هذه العلاقة من خلال الإجابات المقدَّمة، وكذلك محاولة مراقبة مدى صحة، ودقة هذه الإجابات.

وإن استخدام هذه الطريقة يتم من أجل إجراء دراسات الزبائن، أو اختبار السلع أو الإعلانات، أو دراسات صورة الماركة، أو أخيراً من أجل دراسات الرأي.

٢. كما يسمح التحقيق أو الاستقصاء في الشارع، بإعطاء فكرة عن مقياس وحجم المعطيات المطلوبة، وبجمع آراء المستهلكين في الميدان، أو على أبواب المحلات وذلك بعد عملية الشراء مباشرة ،وهذا التحقيق يفيد أيضاً في اختبار أسئلة التحقيقات في المنازل.

وعندما يُنفذ هذا التحقيق عند مخرج أحد المحلات التجارية، فإنه يفيد في دراسة مجموعة الزبائن الخاصة بالمحل، وكذلك نتائج دراسات صورة الشركة والماركة.

٣. أما بالنسبة لتحقيقات الهاتف، التي أصبحت تُستخدم أكثر فأكثر في الآونة الأخيرة، فهي تعطي فكرة عن مقياس وحجم المعلومات المطلوبة، وتسمح بتحضير عملية البحث عن

الزبائن، وذلك بتحديد مجموعة الزبائن المحتملين، وذلك بتسجيل الآراء البسيطة، والمعارف وردود الأفعال الفجائية أو اللحظية.

ويتم استخدام هذه الطريقة في التحقيقات التي تهدف إلى دراسة جماهير المستمعين للإذاعة، أو المشاهدين للتلفزيون، وذلك بأسلوب المناقشة.

٤. وأخيراً، فإن التحقيقات من خلال المراسلة تسمح بتعميق موضوع معين، وبجمع معلومات كمية حوله، ويُستخدم هذا النوع من التحقيقات كطريقة متممة، لإحدى الطرق السابقة، وكذلك في التحضير لدراسة صورة ماركة، أو في دراسة السلوك أو الرأي.

أما إذا كان عدد الأشخاص المعنيين محدوداً، وكانوا محفَّزين ويتمتعون مستوى ثقافي وفكري جيد، فلابدّ من استخدام هذه الطريقة مثل استخدامنا لاستمارة تحقيق في المنزل.

٥. النتيجة

إن البحث عن أفضل النتائج نفضّل إتباع طريقة المقابلات الشخصية في المنازل. ولكن التكاليف المرتفعة لهذه الطريقة والمدة الزمنية اللازمة لتنفيذها، يدعونا إلى تفضيل طرق أخرى وخاصة عندما يكون أهم شيء بالنسبة لنا هو سرعة التنفيذ، أو بكل بساطة عندما نكون محدودين بالموازنة المخصصة لهذه العملية.

١-٤- إنشاء الاستمارة

■ المبدأ

إن إتباع منهجية وطريقة واضحة ومنظّمة يحدّ من السهو عن بعض المعلومات، التي يمكن أن تكون مهمة جداً. ويجب علينا أن نتذكّر دائماً أن عملية كتابة وتحرير الأسئلة، سوف تكون آخر مرحلة من مراحل إنشاء استمارة التحقيق، ويجب أن نقاوم الشعور بضرورة وضع هذه الأسئلة في البداية.

ومن أجل بناء استمارة التحقيق فلابدّ من إتباع الخطوات التالية وبنفس الترتيب:

- وضع قائمة بالمواضيع التي سوف يتم طرحها.
- تحديد وتعريف المعلومات الواجب البحث عنها، وذلك من أجل كل موضوع.
- كتابة السؤال أو الأسئلة الضرورية، وذلك من أجل كل معلومة سيتم البحث عنها.
- ترتيب الأسئلة.

كما من المفيد جداً وضع جدول، يقاطع المواضيع المطروحة، والمعلومات الواجب البحث عنها، والأسئلة المقترحة.

١-٥- كتابة استمارة التحقيق

■ اختيار أنواع الأسئلة

يتم تشكيل أنواع الأسئلة بحسب طبيعة الإجابات المنتظرة من هذه الأسئلة. ويمكننا أن نميّز بين نوعين من الأسئلة:

- الأسئلة المغلقة.
- الأسئلة المفتوحة.

١) الأسئلة المغلقة

وهي عبارة عن أسئلة تترافق مع مجموعة من الإجابات، حيث يقوم الشخص المستجوب باختيار أحد هذه الإجابات، أو مجموعة منها، ومن الممكن أحياناً أن يعطي أولويات للإجابات التي اختارها.

ولهذا النوع من الأسئلة أربع فئات:

- الأسئلة المغلقة باختيار واحد

يُعدّ هذا النوع من الأسئلة ضرورياً جداً وذلك من أجل التعريف، أو التمييز، لأنها تسمح بوصف وبتصنيف الأشخاص، أو الآراء، حيث يتم اقتراح عدة إجابات ولكن لا يمكن اختيار إلا إجابة واحدة. وهي أيضاً مفيدة جداً من أجل تسجيل سلوك، ومواقف المستهلكين.

كما يمكن أن نستخدم الأسئلة المغلقة للتصفية، أي قبل العبور إلى الأسئلة التالية في الاستمارة فلابدّ من التأكد من أن الشخص المستجوب يمتلك التجربة، والمقومات الضرورية، وذلك من أجل الإجابة على باقي الأسئلة. وسوف تختلف الأسئلة التالية لسؤال التصفية، بحسب الإجابة على هذا الأخير.

- الأسئلة المغلقة باختيارات متعددة

يتم استخدام هذا النوع من الأسئلة بشكل خاص عند وصف سلوك معقّد، لا يمكننا اختصاره لمتحول واحد، حيث يمكن اختيار عدة إجابات في نفس الوقت من بين الإجابات المقترحة، ولكن بشكل عام لا تكون هذه الإجابات مهيكلة.

- الأسئلة المغلقة باختيارات متعددة ومرتبة

يُعدّ هذا النوع من الأسئلة ضرورياً جداً، من أجل إنشاء هيكلية للآراء أو التصرفات، حيث يمكن اختيار عدة إجابات من بين الإجابات المقترحة، ولكن يجب ترتيب الإجابات المختارة بحسب درجة الأسبقية أو الفائدة المتناقصة.

- سلم المواقف

وهي عبارة عن أسئلة مغلقة باختيار وحيد، حيث يُقترح وضع علامة تعبر عن رأي أو موقف نعين. واختيار السلم ومدلوله يكون صعباً في بعض الأحيان، كما أن المجالات الفاصلة بين درجات السلم لا تكون ثابتة، ولا يتم إدراكها، وتفسيرها بنفس الطريقة من قبل جميع المستجوبين.

- فائدة وقيمة الأسئلة المغلقة

من السهل جداً طرح هذا النوع من الأسئلة، وكذلك معالجتها، وهي تُستخدم بشكل منتظم في جميع الدراسات الكمية. فكلما كان عدد الإجابات المقترحة كبيراً، فستكون الإجابات كاملة ودقيق. كما أن قائمة الإجابات المقترحة على الشخص المستجوب تلافي النقص في ذاكرة هذا الأخير. ولكنها من جهة أخرى فإنها تقود الشخص الذي لا يمتلك رأياً حول السؤال، إلى اختيار أحد الإجابات، وبالتالي فهو في هذه الحالة لا يعبّر عن رأيه الحقيقي.

وعلى العكس تماماً، فإذا لم تكن القائمة كاملة أو أنها كانت موضوعة بشكل سيئ (مصطلحات أو تعابير غامضة)، فيمكن ألا يتم حصر المواقف والآراء الهامة. كما أن وضع خانات (مثل: أخرى، ما هي ... ، بدون إجابة ، لا أعرف ...الخ) يحدّ بعض المساوئ.

مثال

في المثال التالي المأخوذ من استمارة تحقيق حول عادات، وتصرفات القرّاء، يمكن التعرّف بسهولة على مختلف أنواع الأسئلة المغلقة.

- **السؤال الأول:**

ما هو عملك؟

١- فلاح – مزارع.
٢- تاجر – مدير شركة – أعمال يدوية.
٣- كادر فكري عالي.
٤- مهن وسيطية غير فعّالة.
٥- موظف.
٦- عامل.
٧- متقاعد.
٨- أخرى.

- **السؤال الثاني:**

هل اشتريت كتاباً خلال الشهر الماضي؟

١- نعم (إذا نعم انتقل إلى السؤال الثالث).
٢- لا (إذا لا انتقل إلى السؤال الرابع).

■ **السؤال الثالث:**

من سيقرأ هذا الكتاب؟

١- أنت شخصياً.
٢- زوجك.
٣- أحد أطفالك.
٤- شخص آخر.

■ **السؤال الرابع:**

أشر إلى ثلاث طرق تتبعها في ملئ أوقات الفراغ، ورتّبها تنازلياً بحسب درجة تفضيلك إليها.

١- الإذاعة.
٢- التلفزيون.
٣- القراءة والمطالعة.
٤- السينما.
٥- الخروج والمشاوير.
٦- أخرى.

■ **السؤال الخامس:**

فيما يخصك بشكل شخصي، فهل تعتقد بأن القراءة هي نشاط:

١- مهم جداً ؟
٢- مهم ؟
٣- قليل الأهمية ؟
٤- غير مهم على الإطلاق ؟

٢) الأسئلة المفتوحة

وهذا النوع من الأسئلة لا يقترح إجابات مسبقة، وإنما يترك للشخص المستجوب حرية كبيرة في التعبير عن رأيه سواء بالشكل أو بالمضمون.

كما يمكن لهذه الأسئلة أن تعالج جميع المواضيع، وحتى المعقدة والحرجة منها، كما يكون من السهل على المستجوب إعطاء إجابات تكون إما دقيقة أو غامضة، أو عامة أو خاصة ...

ولابدّ من الإشارة بأن الأسئلة المفتوحة تفيد في مرحلة ما قبل التحقيق، أو التحقيق التمهيدي، فهي تسمح بتجميع المعلومات الضرورية، واللازمة لبناء الأسئلة المتعددة الخيارات.

كما أن هناك صعوبات كبيرة في فرز، وجرد الأسئلة المفتوحة، على عكس الأسئلة المغلقة، مما يؤدي إلى رفع تكاليف التحقيق، كما يمكن للمحقق أن يفسّر الإجابات بطريقة خاطئة، مما يؤدي إلى وجود مخاطرة في صحة المعلومات.

ويمكننا الحدّ من هذه المخاطر، وذلك بتزويد المحقق بقائمة كبيرة، تضم جميع الاحتمالات الممكنة، للإجابة على كل سؤال مفتوح، وبالتالي يؤشر المحقق على الخيار الموافق لإجابة الشخص المستجوب الذي لا يعرف بدوره هذه الاختيارات. ومن ثمّ يتم فرز وجرد هذه الأسئلة المفتوحة، مثل الأسئلة المغلقة بعدة خيارات.

مثال

- تُقاس سمعة الماركة من خلال قدرة الزبون على ذكرها بشكل لحظي، وذلك عندما يطلب منه ذكر الماركات التي يعرفها في مجال معين.

السؤال: ما هي ماركات مسحوق الغسيل التي تعرفها؟

هنا يستطيع المحقق امتلاك قائمة بأسماء جميع الماركات الموجودة في السوق بسهولة كبيرة.

- تكون أذواق الأشخاص أكثر صعوبة للتوقيع والقياس.

السؤال: لماذا تحب الموسيقى الكلاسيكية؟

إن التنوع الكبير للإجابات الممكنة، لا يسمح بتحضير قائمة بهذه الإجابات، لأن مثل هذه القائمة سوف تقود المحقق إلى وضع شروحات فطرية، وعشوائية.

■ كتابة الأسئلة

١) وضع الجمل

من المفضل اختيار الكلمات التي لا تمتلك إلا مدلولاً واحداً، وليس لها مرادفات. ولذلك فيجب علينا:

- استعمال المصطلحات، والتعابير السهلة التي لا تتطلب الشرح، والتفسير.
- تجنب المصطلحات، والكلمات التقنية، وخاصة عندما نوجه السؤال إلى غير المختصين (غير التقنيين). أما في الحالة المعاكسة، فيجب علينا استخدام التعابير المستخدمة في المهنة المعنية، وليس التعابير النظرية، كما يجب علينا ألا نتورع عن عرض الصور، والرسومات التوضيحية.
- استخدام التعابير الدقيقة، وتجنب التعابير الواسعة، أو الغامضة أو الكلمات متعددة المعاني.

مثال

إن كلاً من الكلمات الآتية: "غالباً"، و "بشكل منتظم"، و "حديثاً" هي مصطلحات غامضة غير دقيقة، ومن المفضل إعطاء تواتر أو تاريخ (مثل: مرة واحدة في الأسبوع، أو خلال الأيام الثلاثة الماضية ...الخ).

كما يمكن أن تشير كلمة "سلة" إلى وعاء، أو محتوى الوعاء، أو قيمة مشتريات زبون في محل كبير، وفي لحظة معينة، أو احتساب نقطتين في كرة السلة، أو زاد العامل ...الخ.

٢) عدم تفضيل نمط من الإجابات

وهي مشكلة الأسئلة المتفرعة والمتشعبة.

مثال

هناك مثال أصبح كلاسيكياً في شرح الأسئلة المتفرعة، أو المتشعبة، قد ظهر في مقال نشر من قبل Public Opinion Quarterly وعنوانه "Experiments in wording question"

- السؤال الأول:

هل تعتقد أن الولايات المتحدة الأمريكية يجب أن تسمح الخطابات، والمقالات المنشورة ضد الديمقراطية؟

- السؤال الثاني:

هل تعتقد أن الولايات المتحدة الأمريكية يجب أن تمنع الخطابات، والمقالات المنشورة ضد الديمقراطية؟

ومن المفروض أن تكون الإجابات على هذين السؤالين متعاكسة، لكن كلّ ذلك كان مختلفاً كلياً.

- الإجابات على السؤال الأول:
  - يجب أن تسمح 21 ٪.
  - لا يجب أن تسمح 62 ٪.
  - بدون إجابة 17 ٪.
- الإجابات على السؤال الثاني:
  - لا يجب أن تمنع 39 ٪.
  - يجب أن تمنع 46 ٪.
  - بدون إجابة 15 ٪.

ونتيجةالأمر أنه عوض عن استخدام السؤال الأول أو الثاني أو كليهما في استمارة التحقيق، يكون من المفضل طرح السؤال التالي:

هل تعتقد أن الولايات المتحدة الأمريكية يجب أن تسمح، أو تمنع الخطابات، والمقالات المنشورة ضد الديمقراطية؟

١- تسمح.

٢- تمنع.

٣- بدون إجابة.

٣) البقاء قدر الإمكان واقعياً مادياً

مثال

إذا أردنا معرفة تصرف، وسلوك زبون أحد المحلات، ومعرفة ماذا يشتري من هذا المحل؟ وبأي تواتر؟ وما هي الكمية التي يشتريها؟ فإننا سنحصل على جميع هذه المعلومات، وذلك من خلال قائمة المشتريات، وتاريخ آخر زيارة للمحل، ورقم استهلاك السلعة، ومبلغ الفاتورة، وحتى يمكننا عرض السلعة، أو قسيمة الصندوق.

٤) الحد من الاعتماد على الذاكرة

تكون الذاكرة بشكل عام ضعيفة، وغير مؤكدة، وبالتالي فلا نستطيع الاعتماد عليها من أجل حصر الأحداث، ووضع تسلسل زمني لها (هل تستطيع تذكر تسلسل البرامج التلفزيونية منذ ثمانية أيام؟). إذاً من المفضل التسجيل بشكل تدريجي وباستمرار.

وبالرغم من ذلك فإن الاعتماد على الذاكرة يكون ضرورياً في بعض الحالات الخاصة، وذلك عندما نكون بصدد التحقق من مدى تذكر الزبون في دراسات السمعة، والماركة واختبارات، الذاكرة فيما يخص حملة إعلانية على سبيل المثال.

٥) ملاءمة طول الأسئلة

يعتمد ذلك بشكل جزئي على نمط إدارة التحقيق، فعندما يكون التحقيق كتابياً كالمراسلة، أو في المنازل، فيمكننا وضع أسئلة طويلة، على عكس الحالة التي يكون فيها التحقيق من خلال الهاتف، أو شفهياً في الشارع، وبالإضافة إلى نوعية الأشخاص المخاطبين.

ومع ذلك فيجب معرفة أنه كلما كان السؤال أطول، كلما كان احتمال أن تكون الإجابة صحيحة أو مقبولة صغراً، فإن لم يفهم الشخص المستجوب السؤال، فهو سوف يجيب بشكل عشوائي، وإن لم يستطع أن يتذكر إلا جزءاً من السؤال (البداية أو النهاية) فإن إجابته ستخص هذا الجزء الذي تذكره، وبالتالي فإن هذه الإجابة تكون غير موضوعية.

ومن أجل ذلك لابدّ أن تكون الأسئلة أقصر ما يمكن. أما عندما يحتمل السؤال عدداً كبيراً من الإجابات، فمن المفضل كتابتها على ورق مقوى، وعرضها على الشخص المستجوب، بدلاً من قراءتها عليه.

٦) ملاءمة طول استمارة التحقيق

يعتمد طول الاستمارة على الموضوع المطروح، وعلى درجة الفائدة، والمصلحة من هذا الموضوع، وكذلك على مكان وزمان إجراء التحقيق (في الشارع شتاء يفضل أن تكون الاستمارة مختصرة) وعلى عيِّنة الناس المستجوبة، ومدى شغورها، ودرجة التعب، والقدرة على الانتباه، وأيضاً على نمط إدارة التحقيق (يسمح الوجود الفيزيائي للمحقق بأن تكون الاستمارة أطول، وذلك في حالة المقابلات المنزلية على عكس المقابلات الهاتفية ...).

فالقرار إذاً هو مسألة تجربة وخبرة واختبار. وبالتالي فمن المفضل وضع استمارة قصيرة، بدلاً من تعدد الاستمارات غير الكاملة، وغير الصالحة للاستخدام.

٧) ترتيب الأسئلة

لا يوجد هناك قاعدة مطلقة لترتيب الأسئلة. ولكن يفضل دائماً وضع الأسئلة الوصفية في نهاية الاستمارة، لأن نمطها الاستجوابي، يمكن أن يؤدي إلى جمود في المقابلة. ومع ذلك فيجب المحافظة على هذه الأسئلة في البداية، إذا كان لها فائدة في التصفية، وبالتالي يمكن أن تغير من مجرى الاستمارة.

كما يجب أن تُرتب أسئلة المعلومات والآراء ترتيباً منطقياً للشخص المستجوب، لأن التغيير الفجائي في نوعية الأسئلة، يمكن أن تؤدي إلى اضطراب وتشويش لدى المستجوب، وبالتالي عدم دقة في الإجابة.

وأخيراً فإن الأسئلة الصعبة، أو قليلة الأهمية، أو تلك التي يمكن أن تُزعج الشخص المستجوب، يجب أن تُوضع في نهاية الاستمارة، وذلك من أجل الحد من نتائج رفض الاستمرار في الإجابة من قبل هذا الشخص.

١ـ٦ـ اختبار استمارة التحقيق

بعد أن يتم إنشاء الاستمارة، فإنها تُوضع تحت الاختبار، وتُجرب على الواقع العملي (في الميدان) حتى تحظى بالموافقة. ويُنفذ هذا الاختبار دوماً من خلال مقابلة شخصية مع عيِّنة مختصرة من الأشخاص، الذين سيشكلون هدف التحقيق النهائي.

وفي عملية الاختبار هذه لا يمكن الاستفادة من أفراد العائلة، أو الأصدقاء، أو الأشخاص المقربين، لأن هؤلاء الأشخاص يعرفون ويستخدمون نفس مصطلحات، وتعابير، ونمط تفكير المحقق.

فهدف الاختبار إذاً هو اكتشاف الأسئلة غير المفيدة، والأسئلة التي لها عدة استخدامات، والأسئلة الطويلة، والترتيب الجيد لمجموعة الأسئلة، والأسئلة المصاغة بشكل سيئ، والمصطلحات والتعابير غير المفهومة، أو التي يمكن أن تُفهم بعدة طرق، والأسئلة التي يجب توضيحها بمخططات، ورسوم وصور، وكذلك الأسئلة التي تؤدي إلى جمود في المقابلة، والتفاصيل العملية للتحقيق، والمعلومات الضرورية لتحويل سؤال مفتوح إلى سؤال مغلق.

وفي حالات معينة يُستخدم الاختبار لمعرفة شكل طرح السؤال، حيث يتم طرح سؤال ذي مغزى ومحتوى واحد، ولكن بأشكال عديدة من أجل قياس النتائج، واختيار الشكل المناسب.

وإذا كان لدينا الوقت والموازنة الكافيين، فيمكن تكرار الاختبار عدة مرات، وإجراء التعديلات الناتجة عن كل مرة.

أمثلة

يوضح المثالان التاليان ما يمكن أن يقدمه الاختبار التمهيدي، وذلك من خلال بعض التطبيقات.

* المثال الأول

تحقيق حول صحيفة معينة، تم إجراؤه أمام كشك لبيع الصحف والمجلات.

وقد أظهر الاختبار التمهيدي للاستمارة النتائج التالية:

- لا يفيد أبداً استجواب الأشخاص خلال فترة ما بعد الظهر، لأن هذه الصحيفة يومية، وتُباع بشكل أساسي في الفترة الصباحية، كما أنه لا ينفع أبداً استجواب الأشخاص في الساعة السابعة صباحاً، لأنهم يكونون في عجلة من أمرهم بسبب ذهابهم للعمل.
- ابدّ أن تكون أسئلة الاستمارة، وخصوصاً المغلقة ذات الاختيارات المتعددة مطبوعة على ورق مقوى، لأن كلاً من المحقق والشخص المستجوب يكونان واقفين.

* **المثال الثاني**

في تحقيق آخر تم إجراؤه في الشارع، أظهر الاختبار التمهيدي أن استجواب الأشخاص في يوم محدد، سيكون له آثاراً سلبية على التحقيق، لأننا لن نستجوب إلا عيِّنة معينة من الناس، بل من الضروري توزيع المقابلات على إجمالي أيام الأسبوع.

ثانياً. إنشاء العيِّنة

٢ـ١ـ تعاريف

- العيِّنة المأخوذة من مجموعة معينة من السكان، هي مجموعة جزئية من هؤلاء السكان.
- تنفيذ التحقيق أو الاستقصاء: وهو عملية اختيار عدد محدد من الأشخاص من مجموعة معينة من السكان، بحيث يعبر هؤلاء الأشخاص عن إجمالي المجموعة.
- إن المبدأ الأساسي في عملية اختيار العيِّنة هو التالي:

"إذا قمنا بإجراء اقتطاع لعدد معين من عناصر مجموعة سكانية محددة، بحيث تكون المجموعة الجزئية الناتجة (العيِّنة) معبرة عن فضاء (المجموعة السكانية)، فإننا نستطيع تعميم النتائج التي حصلنا عليها، وذلك اعتباراً من العيِّنة على إجمالي المجوعة السكانية"
Encylopédie Larousse

- حتى تكون العيِّنة معبرة بشكل فعلي يجب أن تكون نموذجاً مختصراً للمجموعة السكانية المدروسة.

كما أن هناك نوعان من الطرق المستخدمة في بناء العيِّنة:

- الطرق الاحتمالية.
- الطرق غير الاحتمالية أو التجريبية.

٢ـ٢ـ تشكيل عيّنة احتمالية

■ **تعريف**

تُبنى الطرق الاحتمالية على حساب الاحتمالات. فالأشخاص الذين يكوِّنون العيِّنة قد تم انتقاؤهم بشكل عشوائي، بحيث يكون لكل شخص في المجموعة السكانية نفس الفرصة لأي شخص مستجوب آخر. وذلك يُدعى بقاعدة تساوي الاحتمالات أو الفرص.

■ إيجاد المكان المناسب لإنشاء قاعدة جيدة للتحقيق

في البداية يجب احترام قاعدة تساوي الاحتمالات أو الفرص، وبالتالي يجب أن يكون لدينا قاعدة للتحقيق، أي القائمة الاسمية لمجموعة الأشخاص، التي تكوِّن المجموعة السكانية المستهدفة في هذا التحقيق.

يجب أن تكون هذه القائمة كاملة، بحيث لا تحتوي على أي نقص أو تكرار (أي لا يمكن أن يكون الشخص موجوداً أكثر من مرة في هذه القائمة).

وكلما كانت المجموعة السكانية المستهدفة صغيرة، ومتجانسة ومركَّزة جغرافياً، كلما كان تشكيل قاعدة التحقيق أسهل. فعلى سبيل المثال، نستطيع أن نجد بسهولة قائمة بأسماء التلاميذ في مدرسة معينة، أو قائمة بأسماء موظفي شركة محددة، أو ملف الزبائن التابع لشركة بيع بالمراسلة أو أعضاء جمعية ما ...الخ.

ولكن على العكس، حيث لا يوجد قائمة بأسماء جميع السوريين، أو جميع سكان مدينة معينة، أو بأسماء مرتادي المتاحف، أو بائن سوق تجارية كبيرة.

وغالباً ما يتم التخلي عن الطريقة الاحتمالية، بسبب ندرة وارتفاع تكاليف الإنشاء، أو شراء قاعدة جيدة للتحقيقات الخاصة بالمجموعات السكانية الكبيرة جداً.

مثال

من أجل تحقيق يتم على سكان مدينة معينة، فإن دليل الهاتف يشكل مثالاً جيداً لقاعدة التحقيق، ولكنها ناقصة من جهة أخرى لأنه يوجد العديد من المنازل غير مزودة بخطوط الهاتف، كما أن هذه القاعدة تحتوي على معلومات مكررة، لأن بعض الأشخاص يملكون أكثر من هاتف (في البيت – في العمل – ...الخ).
أما إذا كنا نريد إجراء تحقيق حول المشتركين في الهاتف في مدينة معينة، فلن تكون القائمة كاملة، لأن المشتركين غير المتواجدين في الدليل (على القائمة الحمراء)، لن يتم أخذهم بعين الاعتبار، وذلك بفرض أننا أجرينا العمل الصعب بحذف كل التكرارات الموجودة.

■ تحديد حجم العينة

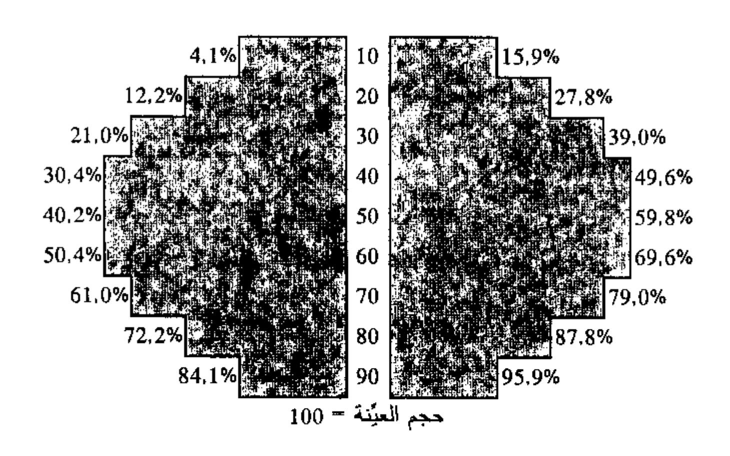
١) الهدف هو الحصول على أكبر دقة ممكنة، مع أصغر حجم للمصاريف، ولكن:

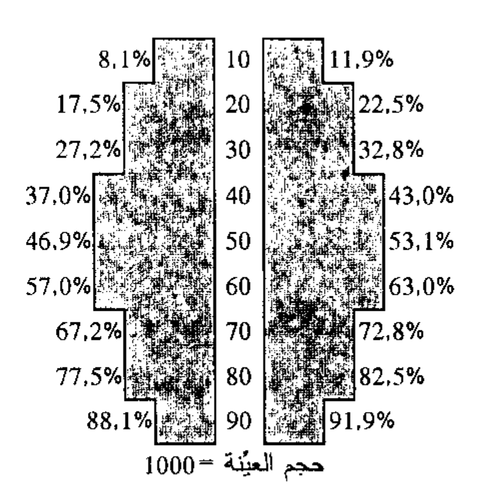
- بشكل عام تكون المصاريف متناسبة طرداً مع حجم العيِّنة.
- ومن أجل مضاعفة درجة الدقة، فيجب ضرب حجم العيِّنة بـ 4.
- أما من أجل حجمٍ متساوٍ، فستكون الدقة أضعف، وذلك إذا كانت الآراء المدروسة موزعة في المجموعة السكانية مناصفةً.
- ومن أجل دقة متساوية، فإن حجم العيِّنة سيكون مستقلاً عن حجم المجموعة السكانية المدروسة (إذا كان حجم المجموعة السكانية N أكبر بـ 7 مرات من حجم العيِّنة).

فإذا كانت عيِّنة مكونة من 1000 شخص كافية لأن تمثِّل إجمالي السكان في سورية، وبدرجة دقة تتراوح بين 3.1 ٪ و 3.1- ٪، فإننا سنحتاج أيضاً إلى شريحة مكونة من 1000 شخص، حتى تمثِّل بنفس الدقة أية مدينة يزيد عدد سكانها على 7000 نسمة!

مثال

في الشكلين التاليين، نستطيع أن نكتشف بسهولة العلاقة بين النسبة المرصودة، ودرجة الدقة، وحجم العيِّنة.





ففي البداية قمنا باستجواب 100 شخص بطرح السؤال التالي:

"هل أنت راضٍ عن الإنارة العامة في الحي الذي تسكنه؟"

هناك نسبة P = 50 ٪ أجابت بنعم. ويظهر الشكل الأول أن درجة الدقة هي 9.8 ± ٪ أي أن هناك بين 40.2 ± ٪ و 59.8 ± ٪ من الأشخاص الراضين عن الإنارة العامة.

أما إذا أجاب 90 شخصاً بنعم، فنستطيع التأكيد أن بين 84.1 ± ٪ و 95.9 ± ٪ من الأشخاص يكونون راضين، أي بدقة تساوي 4.1 ± ٪.

أما إذا حصلنا على نفس الإجابات لذات السؤال، ولكن على عيِّنة حجمها 1000 شخص، فستكون درجة الدقة مساوية 3.1 ± ٪ من أجل P = 90 ٪.

وبالنتيجة فإننا نلاحظ أنه من أجل مضاعفة درجة الدقة أكثر بقليل من ثلاث مرات، فإنه يتوجب علينا أن نضرب بعشر مرات حجم العيِّنة. إذاً فإن حجم العيِّنة يزداد كما لو كنا نرفع مقدار زيادة الدقة إلى التربيع.

٢) حساب حجم العيِّنة

إذا كنا نمتلك برمجيات مختصة من نمط Sphinx فيكفي الإشارة إلى درجة الدقة في الإجابة. وإلا فإننا نستطيع حسابها يدوياً، وذلك باستخدام أدوات، ووسائل رياضية مختلفة.

• اقتطاع أو سحب العيِّنة

بعد أن نحصل على قاعدة التحقيق، أي على قائمة مرقمة من 1 إلى N التي تعبر بدورها عن الأشخاص الذين يشكلون المجموعة السكانية، التي سنطبق التحقيق عليها، لابدّ من سحب العيِّنة من هذه القائمة بشكل عشوائي، وهذا لا يعني سحبها بأية طريقة، لأنه يتوجب علينا احترام قاعدة تساوي الاحتمالات والفرص.

تقوم الطريقة على حساب أساس التحقيق (r)

$$r = \frac{N}{n}$$

حيث: N: حجم المجموعة السكنية المدروسة.

n: حجم العيِّنة.

وبعدها يتم سحب رقم عشوائي محصور بين 1 و r. وهذا الرقم يُعبّر عن الشخص المستجوب الأول، ومن ثم نضيف إلى هذا الرقم مقدار أساس التحقيق r، وبذلك نحصل على الشخص المستجوب الثاني وهكذا نتابع الأمر بشكل متوالية عددية أساسها r.

مثال

بفرض أن حجم المجموعة السكانية المدروسة هو 100000 شخص. وأن حجم العيِّنة هو 2000.

نستطيع إذاً حساب معدل التحقيق (t):

$$t = \frac{2000}{100000} \times 100 = 2\%$$

وكذلك أساس التحقيق (r):

$$r = \frac{100000}{2000} = 50$$

يتوجب علينا استجواب شخص واحد من كل خمسين شخص من المجموعة السكانية.

نسحب بشكل عشوائي رقماً بين 1 و 50، وليكن على سبيل المثال الرقم 22. وبالنتيجة سنستجوب الشخص رقم 22 ومن ثم الشخص رقم 72 (50 + 22) ثم 122 ثم 172 ...الخ. حتى نصل إلى الشخص رقم 99972 وبذلك نكون قد حصلنا على عيِّنة عشوائية مكوَّنة من 2000 شخص.

يمكننا أيضاً استعمال القيم المقدَّمة من خلال جداول الأرقام العشوائية، أو تابع random الموجود في أغلب الحاسبات الإلكترونية.

* الطرق الاحتمالية الأخرى

- **التحقيق بعدة درجات**

نقوم بإجراء تتابع من السحوبات العشوائية، فعلى سبيل المثال وفي مدينة معينة، تبدأ بالأحياء وبعدها شوارع الحي المختار، ومن ثم أحد الأبنية في الشارع المعني، وأخيراً نختار مجموعة من سكان هذا البناء.

وبذلك لا يكون من الضروري الحصول على قائمة بجميع الأشخاص المكونين للمجموعة السكانية، وإنما يكفينا الحصول على أسماء سكّان البناء الذي تم اختياره.

ومن خلال هذه القاعدة تظل فإن قاعدة تساوي الاحتمالات أو الفرص تكون محترمة، وذلك بإعطاء ثقل تناسبي لكل عنصر مسحوب، يتوافق مع أهميته الديموغرافية.

- **التحقيقات العنقودية**

من خلال هذه التحقيقات، يتم الحد من تبعثر التحقيق، وذلك بإجراء سحب عشوائي لمجموعات من الأشخاص، الذين يسكنون في مناطق متقاربة.

- **التحقيقات المنضدة**

يتم تقسيم المجموعة السكانية إلى فئات متجانسة، أو إلى فرع من عينة، ومن ثم يتم تنفيذ اقتطاع عشوائي ضمن هذه الفئات أو الفروع. وأخيراً يتم تجميع العناصر الناتجة، من أجل الحصول على العينة النهائية.

٢-٣- إنشاء العينة التجريبية

■ طريقة الكوتا أو الحصص النسبية

إن مبدأ هذه الطريقة بسيط ومنطقي، حيث نقوم بتشكيل عيِّنة وذلك عن طريق إعادة توليد المميزات المعروفة للمجموعة السكانية الأساسية. وبهذا نحصل على نموذج مختصر لهذه المجموعة.

ومن خلال الطريقة السابقة فإننا نستطيع الحصول على نتائج جيدة، ولكن يوجد لها بعض الحدود أهمها:

١) عدم إمكانية حساب درجة دقة النتائج

وذلك لأنه يتم تحديد حجم العيِّنة بشكل عشوائي. علماً أنه في الحالة العملية، فإننا نعتبر في هذه المرحلة كما لو كان لدينا عينة احتمالية.

٢) في بعض الحالات يكون من الصعب على المحقق إيجاد الأشخاص الذين يمتلكون بعض المميزات النادرة. ولذلك فسوف يسعى هذا المحقق إلى إدخال مميزات خاصة (مثل العلاقات مع الأشخاص المستجوبين، أو القرب الجغرافي، ...الخ)، التي تولِّد بدورها مخاطرة كبيرة في صحة المعلومات، وبالتالي دقة النتائج.

فيكفي على سبيل المثال أن نتصور تحقيقاً أو استقصاءاً للرأي حول التصويت لأحد الانتخابات، حيث يستفيد المحقق من علاقات أحد الأشخاص المستجوبين المؤيِّد لحزب معين في تشكيل باقي العيِّنة...

■ الطريقة التجوالية

في هذه الطريقة لا يختار المحقق الأشخاص الذين سيستجوبهم، وإنما يُفرضون عليه من خلال مجموعة من القواعد الدقيقة.

فعلى سبيل المثال نأخذ كل ثالث شخص يدخل إلى المحل، أو الجانب الزوجي من منازل أحد الشوارع، أو استجواب الشخص العاشر الذي يمر في مكان ما وإعادة العد من الواحد بعد ذلك، أو استجواب أحد الزبائن الذين يعبرون الصندوق في محل تجاري كل 20 دقيقة...الخ.

وبشكل عام فهذه الطريقة تعطي نتائجاً مرضية، وذلك إن كانت المجموعة السكانية متجانسة نوعاً ما، وإذا تقيَّد المحقق بالقواعد المفروضة عليه بدقة. ولكن من الصعب التحقق من هذا الأمر، على مخرج محل تجاري على سبيل المثال.

ثالثاً. التنفيذ المادي للتحقيق

٣-١. تسهيل عمل المحقق وعمليات الفرز والجرد وتجنب الأخطاء وإدخال المعلومات ومعالجتها

ويتم الحصول على هذه النتيجة بتحسين العرض المادي لاستمارة التحقيق، ومن أجل ذلك لابدّ من إتباع ما يلي:

- استخدام طريقة طباعة ملائمة لنمط إدارة التحقيق. فمثلاً يجب أن تكون الطباعة بخط كبير، وغامق لتسهيل قراءتها، وخصوصاً عندما يتم إجراء التحقيق في الشارع.
- على مربعات الاختيار أن تكون مرصوفة، ومنسقة.
- استخدام وسائل مناسبة للكتابة، سواء كانت بلاستيكية أو مسلفنة من ورق مقوى، وخصوصاً إذا كانت الاستمارة ستخضع لمداولات متعددة.

- احتواء الاستمارة على أقل عدد ممكن من الصفحات، لأنه إن كان هناك صعوبات في المعاملة فسيقلق الشخص المستجوب، وبسبب خوفه من عدم الوصول إلى النهاية بسرعة، فإنه سيتوقف مباشرة عن الإجابة.

مثال

عرض لاستمارة قد تم تحريرها من خلال برنامج Sphinx

اسم الشركة:

اسم المحقق:

تاريخ المقابلة:

السؤال الأول: ما هو يوم الأسبوع ؟ [ ]

0	بلا إجابة	1	السبت
2	الأحد	3	الاثنين
4	الثلاثاء	5	الأربعاء
6	الخميس	7	الجمعة

السؤال الثاني: هل استمعت إلى الإذاعات البارحة أو اليوم ؟ [ ]

0	بلا إجابة	1	نعم
2	لا		

السؤال الثالث: ما هي هذه الإذاعات ؟ [ ] [ ] [ ] [ ]

0	بلا إجابة	1	الإذاعة الأولى
2	الإذاعة الثانية	3	الإذاعة الثالثة
4	الإذاعة الرابعة	5	الإذاعة الخامسة
6	الإذاعة السادسة	7	الإذاعة السابعة
8	الإذاعة الثامنة	9	الإذاعة التاسعة
10	الإذاعة العاشرة	11	الإذاعة الحادية عشرة

12 الإذاعة الثانية عشرة 13 الإذاعة الثالثة عشرة
14 الإذاعة العاشرة 15 إذاعات أخرى

السؤال الرابع: ما هي الإذاعة التي تستمع إليها عادة ؟ [ ]

0 بلا إجابة 1 ولا واحدة
2 جميع الإذاعات 3 الإذاعة الأولى
4 الإذاعة الثالثة 5 الإذاعة الرابعة
6 الإذاعة الرابعة 7 الإذاعة الخامسة
8 الإذاعة السادسة 9 الإذاعة السابعة
10 الإذاعة الثامنة 11 الإذاعة التاسعة
12 الإذاعة العاشرة 13 الإذاعة الحادية عشرة
14 الإذاعة الثانية عشرة 15 الإذاعة الثالثة عشرة
16 الإذاعة الرابعة عشرة 17 إذاعات أخرى

السؤال الخامس: كم مرة تستمع إلى هذه الإذاعة؟ [ ]

0 بلا إجابة 1 كل يوم
2 من 2 إلى 4 مرات أسبوعياً 3 من 1 إلى 2 مرة أسبوعياً
4 أقل من مرة واحدة أسبوعياً

السؤال السادس: هل تستمع إلى هذه الإذاعة أكثر خلال: [ ]

0 بلا إجابة 1 عطلة نهاية الأسبوع
2 خلال الأسبوع 3 في كليهما

السؤال السابع: في أي وقت من اليوم تستمع إليها؟ [ ] [ ] [ ]

0 بلا إجابة 1 6 - 8 صباحاً
2 8 - 11 صباحاً 3 11 - 12 صباحاً
4 12 - 1 ظهراً 5 1 - 2 ظهراً
6 2 - 5 ظهراً 7 5 - 8 مساءاً
8 8 - 10 مساء 9 بعد 10 مساء

السؤال الثامن: أين تستمع إليها ؟ [ ] [ ]

0 بلا إجابة 1 في البيت

2 في السيارة 3 في العمل

4 أخرى

السؤال التاسع: ما هي أنواع البرامج التي تفضلها؟ [ ] [ ]

0 بلا إجابة 1 موسيقى

2 أخبار 3 مسابقات

4 ندوات وحوارات 5 جميعها

السؤال العاشر: هل استمعت إلى إعلانات الإذاعة الأولى ؟ [ ]

0 بلا إجابة 1 نعم

2 لا

السؤال الحادي عشر: إذا كنت قد سمعت ذلك، أذكر أحد هذه الإعلانات

السؤال الثاني عشر: هل تعتقد أنه يوجد فائدة للإعلانات ؟ [ ]

0 بلا إجابة 1 نعم

2 لا

السؤال الثالث عشر: ما هو جنس الشخص المستجوب ؟ [ ]

0 بلا إجابة 1 نعم

2 لا

السؤال الرابع عشر: ما هي شريحة عمرك؟ [ ]

0 بلا إجابة 1 1 - 15 سنة

2 15 - 20 سنة 3 20 - 30 سنة

4 30 - 40 سنة 5 40 - 50 سنة

6 50 - 60 سنة 7 أكثر من 60 سنة

السؤال الخامس عشر: ما هو عدد أفراد أسرتك؟ [ ]

0 بلا إجابة — 1 شخص واحد
2 شخصان — 3 2 - 4 أشخاص
4 5 - 7 أشخاص — 5 8 - 10 أشخاص
6 أكثر من 10 أشخاص

السؤال السادس عشر: ما هو عملك؟ [ ]

0 بلا إجابة — 1 عامل
2 موظّف — 3 كادر متوسط
4 كادر عالي — 5 طالب – تلميذ
6 أعمال حرة — 7 فلاح
8 متقاعد — 9 عاطل عن العمل
10 أخرى

السؤال السابع عشر: ما هو مجموع دخل أسرتك (الذين يقطنون معك)؟ [ ]

0 بلا إجابة — 1 أقل من 4000
2 4000 - 7000 — 3 7000 - 10000
4 10000 - 20000 — 5 20000 - 30000
6 أكثر من 30000

السؤال الثامن عشر: ما هو تأهيلك الدراسي ؟ [ ]

0 بلا إجابة — 1 أمّي
2 ابتدائية — 3 إعدادية
4 ثانوية — 5 معهد متوسط
6 جامعية — 7 دراسات عليا

السؤال التاسع عشر: في أي حي تسكن ؟ [ ]

0 بلا إجابة — 1 الحي الشمالي
2 الحي الشرقي — 3 الحي الجنوبي
4 الحي الغربي — 5 أخرى

إذاً نستطيع القول بأنه يتم بسهولة تمييز مختلف أنواع الأسئلة، في هذه الاستمارة. حيث يقوم المحقق بإملاء الخانات الفارغة بالرقم المناسب للإجابة، وهو يعرف بدوره العدد الأعظم للإجابات الممكنة، والذي يستطيع تدوينه داخل الخانة المناسبة للسؤال المطروح.

كما تسمح طريقة عرض هذه الاستمارة قراءتها بسهولة كبيرة، ومن جهة أخرى تسمح باحتواء عدد كبير من الأسئلة، في عدد قليل من الصفحات.

٢.٣. تحضير التحقيق

من أجل الحصول على تحقيق جيد فلابدّ من الاعتماد على محققين مهيئين، ومؤهلين، ومدربين بشكل جيد، بالإضافة إلى توفر القدرة على التنظيم والإدارة. ومن أجل ذلك يجب علينا إجراء ما يلي:

- تأهيل المحققين.
- وضع خطة عمل.

■ تأهيل المحققين

ويتم تأهيلهم بعدة خطوات أهمها:

- تعريف المحققين على الاستمارة.
- وجعل المحققين يكتشفون الاستمارة بجميع أسئلتها.
- شرح أهدف الدراسة للمحققين.
- عرض طريقة إجراء الدراسة.
- شرح مدلول كل سؤال وهدفه.

ويجب أن يتم تدريب المحقق بشكل يجعله يعرف جيداً كيف يدير هذه الاستمارة، وخصوصاً في حالة الاستمارات المترافقة مع مخططات، وصور توضيحية لعدد من الأسئلة، أو أيضاً عندما تحتوي الاستمارة على أسئلة مرشّحة، أو أسئلة تصفية، وبالتالي يتم حذف عدد من الأسئلة وتجاوزها، وذلك بحسب الإجابات على الأسئلة السابقة.

كما لابدّ للمحقق أن يعرف كيف يُعرِّف بنفسه، وكيف يلقى القبول، وأن يعرف كيفية التغلب على رفض الأشخاص للإجابة، وذلك حتى يصل إلى هدفه في كل مقابلة.

- وضع خطة عمل

ويتم ذلك بتوزيع عيِّنة الأشخاص المستجوبين بين المحققين، وتقديم مخطط التحقيق لكل واحد منهم.

٣-٣. المراقبة

إن نجاح التحقيق يعتمد بشكل أساسي على جدّية، وإخلاص المحققين. ولذلك فلابدّ من مراقبتهم.

وهذه المراقبة تتم من خلال عدة طرق، أهمها عن طريق الهاتف، أو من خلال إرسال أشخاص غير معروفين من قبل المحققين، لمراقبة سير العمل، أو من خلال مراقبة المعلومات، وتجانس الإجابات.

رابعاً. معالجة المعطيات

إن هدف عمليات المعالجة هو تقديم نتائج واضحة، ومقروءة، ويمكن تفسيرها. ولكن العقبات الكبيرة، ومخاطر الوقوع في الخطأ تكون كثيرة. ومن أجل ذلك لابدّ من التفكير الجيد، والحكمة، وأخذ الاحتياطات في عملية التفسير، والتعليل، لأنها تكون أساسية وهامة في هذه المرحلة.

٤-١. تحضير عملية الجرد والفرز

تكون الطريقة العملية بسيطة، تتلخص في الخطوات التالية:

- استبعاد الاستمارات غير الكاملة، أو التي يُشتبه باحتوائها على أخطاء.
- تنفيذ عملية الترميز، والتحقق منها.

- وضع قائمة بالمعالجات، وعمليات الفرز اللازمة.
- تحضير شبكة الجرد والفرز (للمعالجة اليدوية)، أو تسجيل إجرائية عمليات الفرز (من أجل المعالجة المؤتمتة).

٢ـ٤ـ تنفيذ عملية الجرد والفرز

إن الأمثلة التالية تشكل إجابات عن الأسئلة المطروحة في الاستمارة السابقة.

■ الفرز المسطح

وهو عبارة عن عملية عدّ، وإحصاء بسيطة، للإجابات عن كل سؤال لوحده.

مثال

***الاستماع للإذاعة**

السؤال: هل استمعت للإذاعة اليوم أو البارحة؟

هذا يُعتبر فرزاً مسطحاً لسؤال باختيار وحيد.

	العدد	النسبة المئوية
بدون إجابة	18	1%
نعم	1195	64%
لا	657	35%
المجموع	1870	100%

*** معدل الاستماع**

السؤال: ما هي الإذاعة التي استمعت إليها؟

يُعد هذا فرزاً مسطحاً لسؤال باختيارات متعددة.

وتشكل النسبة حاصل تقسيم عدد الأشخاص الذين استمعوا لإذاعة معيَّنة، على إجمالي عدد الأشخاص الذين استمعوا إلى الإذاعة بشكل عام. وبالتالي يكون إجمالي التواتر أكبر من 100 ٪، لأن الشخص الواحد يمكن أن يستمع خلال اليوم إلى عدة إذاعات.

اسم الإذاعة	العدد	النسبة المئوية
بلا إجابة	657	35%
الإذاعة الأولى	366	20%
الإذاعة الثانية	373	20%
الإذاعة الثالثة	67	4%
الإذاعة الرابعة	133	7%
الإذاعة الخامسة	287	15%
الإذاعة السادسة	76	4%
الإذاعة السابعة	216	12%
الإذاعة الثامنة	137	7%
الإذاعة التاسعة	15	1%
الإذاعة العاشرة	63	3%
الإذاعة الحادية عشر	43	2%
الإذاعة الثانية عشر	36	2%
الإذاعة الثالثة عشر	45	2%
الإذاعة الرابعة عشر	12	1%
إذاعات أخرى	62	3%
المجموع	1870	

■ الفرز المتقاطع

وهذا النوع من الفرز يسمح بشرح وإثبات إجابات أحد الأسئلة (الذي يُدعى بالمتحول المتعلق أو التابع)، وذلك من خلال سؤال آخر (يُدعى بالمتحول المستقل أو التفسيري).

مثال: عدد المستمعين لكل إذاعة موزعة بحسب شريحة العمر

هنا تم مقاطعة السؤال الثالث، مع السؤال الرابع عشر

المتحول المتعلق أو التابع: هو سلوك وتصرف المستمع.

المتحول المستقل أو التفسيري: هو العمر

الإذاعة الأكثر استماعاً مع العمر	بلا إجابة	أقل من ١٥ سنة	من ١٥ إلى ٢٠ سنة	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	من ٥٠ إلى ٦٠ سنة	أكثر من ٦٠ سنة	المجموع
بلا إجابة	11	0	2	8	16	10	11	35	93
ولا أية إذاعة	9	11	15	71	85	71	74	177	513
جميع الإذاعات	0	0	7	9	11	6	4	8	45
الإذاعة الأولى	5	4	38	96	107	75	35	6	366
الإذاعة الثانية	10	4	17	26	52	75	88	101	373
الإذاعة الثالثة	3	0	6	12	18	20	7	1	67
الإذاعة الرابعة	6	25	39	26	12	15	8	2	133
الإذاعة الخامسة	3	21	29	92	119	72	63	49	448
الإذاعة السادسة	0	1	13	41	13	6	0	2	76
الإذاعة السابعة	0	22	55	83	45	26	10	5	246
الإذاعة الثامنة	1	9	7	35	42	33	29	23	179
الإذاعة التاسعة	0	2	6	7	7	3	1	1	27
الإذاعة العاشرة	0	4	15	15	6	5	4	6	55
الإذاعة الحادية عشر	0	3	4	6	12	15	15	14	69
الإذاعة الثانية عشر	0	0	2	4	9	13	9	17	54
الإذاعة الثالثة عشر	0	2	8	17	6	1	1	3	38
الإذاعة الرابعة عشر	0	0	0	3	1	1	0	0	5
إذاعات أخرى	0	1	2	4	5	2	0	4	18
المجموع	48	109	265	555	566	449	359	454	2805

إن المتحولات المستقلة تعبّر عادة عن إجابات عن أسئلة التعريف والتمييز، أما المتحولات المتعلقة أو التابعة فتعبّر غالباً عن الآراء أو التصرفات، أو المزايا والسمات...الخ.

إذاً نستطيع بذلك أن نحصل على شرح آراء شريحة معيَّنة من العمر أو الدخل، وذلك من خلال عمل الشخص المستجوب، أو من خلال القطاع الجغرافي...الخ. وبهذه الطريقة يمكننا شرح تصرف أو رأي، وذلك من خلال اقتناء سلعة، أو الانتماء إلى مجموعة، وحتى من خلال رأي، أو سلوك آخر.

■ المرشِّحات

تسمح المرشّحات بإجراء عمليات فرز مستوية، ومتقاطعة، وذلك على جزء محدد فقط من الاستمارة: أي على الجزء الذي يجيب على معيار معيّن، حيث يتم الحصول عليه من خلال الإجابة على سؤال آخر، يُدعى بالمرشِّح.

فعلى سبيل المثال، يمكن إجراء فرز على عدد المستمعين لكل إذاعة من بين أولئك الذين استمعوا إلى الإذاعة، خلال اليومين الأخيرين. أو عدد المستمعين لكل إذاعة، ومن أجل كل شريحة عمر، من بين الذين يقطنون في نفس الحي.

هنا يمكننا وضع عدة مرشِّحات في نفس الوقت، كمستمعي الإذاعة خلال عطلة نهاية الأسبوع، والذين يستمعون إلى الموسيقا، وذلك داخل السيارة...

مثال: فرز مسطح للسؤال الثالث مرَشَّح من خلال السؤال الثاني

معدل الاستماع

السؤال المرَشَّح: ما هي الإذاعة ؟

السؤال المرَشَّح: هل تستمع للإذاعة ؟ نعم.

اسم الإذاعة	العدد	النسبة المئوية
بلا إجابة	27	2%
الإذاعة الأولى	345	29%
الإذاعة الثانية	347	29%
الإذاعة الثالثة	56	5%
الإذاعة الرابعة	126	11%
الإذاعة الخامسة	261	22%
الإذاعة السادسة	70	6%
الإذاعة السابعة	206	17%
الإذاعة الثامنة	132	11%
الإذاعة التاسعة	14	1%
الإذاعة العاشرة	61	5%
الإذاعة الحادية عشر	41	3%
الإذاعة الثانية عشر	34	3%
الإذاعة الثالثة عشر	44	4%
الإذاعة الرابعة عشر	11	1%
إذاعات أخرى	58	5%
المجموع	1195	

يتم حساب النسب المئوية دائماً نسبةً إلى عدد الحالات المرصودة (أي عدد الاستمارات الكاملة). فيكون من الطبيعي أن يكون مجموعها أكبر من 100 ٪، وذلك حالما تُعطى عدة إجابات على نفس السؤال، وذلك من قبل الشخص المستجوب الواحد.

ملاحظة: يكون مجموع عدد المرات أكبر من إجمالي الحالات، وذلك بسبب وجود أسئلة متعددة الإجابات (4 في أعظم الحالات).

٣.٤ عرض النتائج

إن القاعدة الأساسية في عرض النتائج هي الوضوح، وإمكانية قراءتها بسهولة.

وعموماً يتم عرض النتائج إما على شكل جداول، أو مخططات بيانية، أو هيستوغرامات ...الخ.

كما يجب ألا نتورع عن تجميع الإجابات، وتصنيفها، وعن إجراء عدد من الحسابات، وحساب النسب المئوية.

مثال

عدد المستمعين لكل إذاعة من خلال شريحة العمر، معروضة بشكل نسب مئوية.

(تم حساب النسب المئوية على إجابات 1783 شخص، بعد أن تم حذف جميع الإجابات التي احتوت على "بدون إجابة").

الإذاعة الأكثر استماعاً مع العمر	أقل من ١٥ سنة	من ١٥ إلى ٢٠ سنة	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	من ٥٠ إلى ٦٠ سنة	أكثر من ٦٠ سنة	المجموع
ولا أية إذاعة	14	9	18	24	28	35	57	29
جميع الإذاعات	0	4	2	3	2	2	3	3
الإذاعة الخامسة	28	18	24	33	28	30	16	25
الإذاعة السادسة	1	8	11	4	2	0	1	4
الإذاعة السابعة	29	34	21	12	10	5	2	14
الإذاعة الثامنة	12	4	9	12	13	14	7	10
إذاعات أخرى	16	23	14	13	16	14	15	15
المجموع	100	100	100	100	100	100	100	100

> إذا قارنّا هذا الجدول بالجدول المعروض سابقاً، نستطيع أن نستنتج أنه قد تم حذف السجلات التي تحتوي على "بدون إجابة"، وتم تجميع الإذاعات الصغيرة في فئة "أخرى".

٤-٤- تفسير النتائج

■ القاعدة

ولابدّ من الإشارة إلى أن القاعدة الأساسية في تفسير النتائج، هي الاحتياط والحكمة. لأن النتائج التي نستخلصها من العيِّنة، لا تعكس بالضرورة واقع المجموعة السكانية، إلا إذا تم حذف مخاطر الانحراف.

ولكن مع كل ما يمكن عمله، لا نستطيع أن نصل إلى درجة الدقة التامة، ويوجد دوماً هامشاً من عدم الدقة، لا يمكن تجاهله.

■ الانحرافات الممكنة

يمكن ملاحظتها في جميع مراحل التحقيق:

- في تحرير استمارة التحقيق.
- في عرض الإجابات.
- في تنفيذ وتحديد العيِّنة.
- في الاستفسارات (الشرح من خلال المحقق).
- في الإجابات (أخطاء مقصودة، أو غير مقصودة).
- في عدم الإجابات(عندما يكون الامتناع عن الإجابة غير عشوائي).

■ النتيجة

كلما كان حجم العيِّنة أكبر، وكلما كانت الفروقات الملاحظة كبيرة، كانت النتائج أكثر تعبيراً عن الواقع الحقيقي. ويجب علينا توخي الحذر الشديد، وخصوصاً عندما نتعامل مع النسب المئوية. لأنه يمكن لفراق بمقدار 2 ٪ أن يعبر عن مجموعة من 2500 شخص مستجوب، في حين أن تغيراً بمقدار 20 ٪ لن يكون له تأثير إلا على مجموعة جزئية، مكونة من 5 أشخاص...

* * *

الفصل السابع

دراسة
دوافع
الشراء



الفصل السابع: دراسة دوافع الشراء

أولاً. دراسة الدوافع: أساس العمل التجاري

١-١- الدوافع والكوابح وعملية الشراء

١-٢- تحليل الدوافع والكوابح فيما يخص الحاجات

١-٣- تصنيف دوافع الشراء

١-٤- دراسة دوافع الشراء والأعمال التجارية التسويقية

ثانياً. اكتشاف الدوافع والكوابح: الطرق والتقنيات المستخدمة

٢-١- صعوبات الاكتشاف

٢-٢- تقنيات دراسة الكوابح

ثالثاً. حدود دراسة الدوافع

٢-١- مشكلة تمثيل العيِّنة للمجموعة السكانية

٢-٢- مراقبة تمثيل العيِّنة للمجموعة السكانية

رابعاً. مخطط دراسة الدوافع

دراسة دوافع الشراء

"تعتمد دراسات دوافع الشراء، على اكتشاف العلاقات، والصلات الموجودة بين المعطيات العقلية، والذهنية بالنسبة لمجموعة سكانية معيّنة من جهة، ومن جهة أخرى للمعنى الاقتصادي لعملية الشراء"

F. Bouquerel

ويكون الهدف الأساسي لهذه الدراسة: هو البحث المعمق، واللاشعوري لسلوك المستهلك تجاه عملية الشراء، وذلك للإجابة على سؤالين:

لماذا يعبّر بعض الأشخاص عن رغبتهم في شراء سلعة معيّنة؟

لماذا لا يعبّر أشخاص آخرين عن هذه الرغبة؟

وهذا النوع من الدراسة يأخذ منحى نوعياً لرؤية السوق، كما يأتي متمماً للمنحى الكمي الذي تمت دراسته سابقاً. وبالتالي فإن هذا التكامل بين المنحيين يؤدي إلى توجيه أعمال الشركة التجارية، والتسويقية بشكل فعّال.

أولا. دراسة الدوافع: أساس العمل التجاري

١-١- الدوافع والكوابح وعملية الشراء

■ الدوافع

الدافع: هي قوة نفسية إيجابية، تحرض الفرد على شراء سلعة ما.

■ الكوابح

الكابح: هي قوة نفسية سلبية، تحرض الفرد على عدم شراء سلعة ما.

ونتيجة الأمر نقول بأن السلعة المعروضة لن تباع، إلا إذا طغت دوافع الشراء على كوابحها، وذلك بالنسبة لزبون معين.

وبالتالي فإن هدف الأعمال التسويقية سيكون محاربة كوابح عملية الشراء، واستثمار الدوافع لزيادة حجم المبيعات.

مثال: الدوافع والكوابح في مطعم درجة ممتازة

يمتلك السيد شريف مطعما من الدرجة الممتازة، وهو مشهور جدا على مستوى البلد. ومع أن هذا المطعم يحقق أرباحا جيدة، إلا أن السيد شريف قد لاحظ في الآونة الأخيرة جمودا في أرقام مبيعات المطعم.

وقد أظهر التحليل الأولي لوضع المطعم، أن أغلب رواده من طبقة يزيد عمرها على 40 عاما. وكما أظهرت بعض الدراسات الحديثة في مجال المطاعم والفنادق، أنه يوجد عدد كبير من الأشخاص الذين أعمارهم تحت سن 40 عاما، يسمح لهم دخلهم منطقيا بارتياد هذا النوع من المطاعم، من وقت لآخر.

وقد أراد السيد شريف زيادة عدد الزبائن المحتملين لمطعمه. لهذا فقد قام بإجراء تحقيق استجوب خلاله عشرات الأشخاص، من بين فئة الناس المستهدفة (أي تحت 40 عاما). واعتمد في ذلك على طريقة المقابلات نصف المباشرة في منازل الأشخاص المستجوبين.

ويمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يخص دوافع وكوابح الشراء كما يلي:

■ **الدوافع**

- تناول وجبة طعام ذات نوعية نادرة.
- إدخال السرور والبهجة إلى قلب أحد الأشخاص (الزوج – صديق – قريب – ...الخ) وذلك بدعوته إلى هذا المطعم.
- خلق ذكريات ومواضيع للحوار مع الأصدقاء.
- التمتّع بخدمة ممتازة من قبل أشخاص مختصين (الشيف).

■ **الكوابح**

- سعر الوجبة مرتفع جدا وبالتالي:
- هناك مخاطرة في الإخلال في موازنة العائلة، أو الامتناع عن شراء حاجات أخرى ذات أولوية أكبر وهي أهم أو أكثر ضرورة.
- هناك مخاطرة من الانتقاد من قبل الأشخاص المقربين، وذلك للذهاب إلى المطاعم الغالية جدا.

وبالنتيجة فإن النوعية الاستثنائية تكون هي الدافع الأساسي للذهاب إلى هذا المطعم، أما السعر المرتفع جدا، فيشكل الكابح الوحيد.

ومن أجل ذلك فقد خلص السيد شريف إلى تعريف سياسته التسويقية، وذلك بتخفيض الأسعار قليلا، مع التركيز الكبير على الميزات الاستثنائية لمطعمه.

١-٢- تحليل الدوافع والكوابح فيما يخص الحاجات

يقوم التحليل على البحث عن الإشباع الأمثل للحاجات، التي تولد لدى المستهلك كوابحا ودوافعا تجاه سلعة معينة.

مثال: مطعم الدرجة الممتازة (تتمة)

▪ يمكن تحليل الدوافع والكوابح في المثال السابق كما يلي:

الحاجات	الدوافع	الكوابح
حاجة التميز الشخصي	تناول وجبة طعام استثنائية لا تُنسى	عمل أشياء أمتع وبنفس السعر
حاجة التقدير	ذكرى استثنائية يرويها الشخص لأصدقائه	انتقاد من قبل محيط المستهلك بخصوص السعر الذي دفعه ثمناً للوجبة
حاجة الانتماء	إدخال السرور والبهجة إلى قلب أحد المقربين، وذلك بدعوته إلى هذا المطعم	انتقاد من قبل محيط المستهلك
حاجة الأمان	الاستقبال الممتاز ضمن جو مريح	نقص في موازنة العائلة
الحاجة الفيزيولوجية	تناول وجبة طعام	نقص في موازنة العائلة

١-٣- تصنيف دوافع الشراء

هناك الكثير من طرق التصنيف الموجودة، ولكن لن نعرض في بحثنا هذا إلا الطريقة التي يقترحها H. Johannis، والتي تتضمن ثلاثة فئات رئيسية للدوافع:

▪ **دوافع المتعة**

هي مجموعة من العوامل التي تحرّض على الشراء، وتكون نابعة أساساً من حاجة المستهلك للحصول على المتعة.

وهذه المتع يمكن أن تكون فيزيائية بحتة، مثل تناول طعام جيد، أو النوم في سرير مريح، أو معالجة مرض معين. وكذلك يمكن أن تكون عقلية ذهنية، كأن يفرح الشخص عندما ينظر إلى نفسه في المرآة، أو أن يشعر بالأمان والطمأنينة في بيته، أو أن يستمع برؤية مسرحية، أو بالذهاب في رحلة ...

■ **دوافع العرفان والجميل**

وتنتج هذه الدوافع عن رغبة الشخص بعمل الجميل، وبإعطاء ومنح شيء ما للآخرين، وخصوصاً للمقربين منه.

و تُعدّ كلٌ من مشتريات الهدايا والمنح منتمية إلى هذا النوع من الدوافع.

■ **دوافع التعبير الشخصي**

وهي تفسر حاجة كل واحد منا بالتعبير عن نفسه أمام الآخرين. وهي تتوافق مع حاجات التعبير، والانتماء. كما تتدخل هذه الدوافع بشكل كبير في اختيار المشتريات، مثل الملابس والسيارات، والسكن والمجوهرات والعطورات ...الخ.

١-٤- دراسة دوافع الشراء والأعمال التجارية والتسويقية

■ **تعريف**

إن دراسة دوافع الشراء هي مجموعة الطرق والتقنيات، التي تهدف إلى اكتشاف الكوابح، والدوافع التي تظهر لدى المستهلكين، تجاه سلعة ما أو ماركة أو نقطة بيع، والاستفادة منها من أجل توجيه الأعمال التجارية والتسويقية.

إذاً تهدف دراسة الدوافع إلى اكتشاف "لماذا" نقوم بعملية الشراء؟.

■ **الدوافع والكوابح والعمل التسويقي**

إن المعرفة الجيدة للدوافع والكوابح سوف تسمح لأصحاب القرار في المجال التسويقي بما يلي:

- إدراك صورة ماركة السلعة، أو ماركة الشركة، والعمل نتيجة ذلك.

- ملائمة جودة السلعة مع الحاجات.
- اختيار حجم وبراهين عملية البيع، وإنشاء لوائح فعّالة لبيّنات البيع.
- اكتشاف وتصور المحاور، والمواضيع الإعلانية، التي ستجابه بفعالية أكبر مجموعة الكوابح، والتي ستستثمر مجموعة الدوافع بالشكل الأمثل.
- اختيار سياسة أسعار ملائمة للسلعة، ولصورة الماركة ...الخ.

ثانياً. اكتشاف الدوافع والكوابح: الطرق والتقنيات المستخدمة

٢-١. صعوبات الاكتشاف

لقد مرّ معنا في الفصول السابقة التقنيات المستخدمة في مجال دراسات السوق من خلال التحقيقات. ولكن لا يمكننا استخدام هذه التقنيات من أجل تحديد الدوافع والكوابح، وذلك بسبب طبيعتها اللاشعورية، أو المخزية، أو الشائنة في بعض الأحيان.

ومن أجل الكشف عن كلّ من الدوافع والكوابح، فكان من الضروري تطوير تقنيات التحقيق الخاصة بدراسة الدوافع، والتي تعتمد بشكل أساسي على علم النفس التطبيقي، والتي تم وضعها من قبل الأخصائيين المعنيين.

٢-٢. تقنيات دراسة الكوابح

هناك نوعان من التقنيات:

- تقنيات التحقيق الحر.
- التقنيات الإسقاطية.

■ تقنيات التحقيق الحر

تعتمد هذه التقنيات بشكل أساسي على جعل الشخص يعبّر عن آرائه وأفكاره بشكل حر تماماً، ويكون ذلك إما بشكل إفرادي، أو من خلال مجموعة، ومن ثم إجراء تحليل نفسي لهذه الآراء والأفكار من قبل اختصاصيين في علم النفس.

- المقابلة الشخصية غير المباشرة في العمق

وهذا النوع المقابلات يتم استخدامه في المرحلة الاستكشافية، من أجل الحصول على فكرة مبدأية عن الدوافع والكوابح التي يعبر عنها المستهلك. حيث يكتفي المحلل النفسي بعرض الموضوع على الشخص المستجوب، الذي يجري معه المقابلة. ومن خلال هذه الجلسة يتبنى هذا المحلل موقفاً محايداً، محاولاً من وقت لآخر إنعاش وإحياء الحوار، كما يقوم بتوضيح بعض النقاط الهامة.

هذا ويتم إجراء هذا النوع من التحقيقات على عيِّنة مكونة من 10 إلى 30 شخصاً، بحيث تدوم كل مقابلة بين 45 و 90 دقيقة. ويتم تسجيل جميع المقابلات ومن ثم تحليلها من قبل نفسيين مختصين.

وإن التحليل الأولي لهذه المقابلات يسمح بالتحضير للمقابلات النصف المباشرة.

- المقابلة الشخصية نصف المباشرة أو المتمركزة

إن هدف هذه المقابلة، هو تعميق تحليل الدوافع، والكوابح المستنتجة خلال المقابلة غير المباشرة. حيث يستخدم المحلل النفسي دليل المقابلة. ويتم إجراء الدراسة على مجموعات مكونة من 150 إلى 300 شخصاً.

مثال: دليل مقابلة شخصية نصف مباشرة

صباح الخير سيدتي،

نقوم حالياً بإجراء تحقيق حول السلع الغذائية.

- في البداية، هل تستطيعين أن تقولي لي إذا كان لديك أطفالاً تتراوح أعمارهم بين 4 و 15 سنة.

– إذا كانت الإجابة إيجابية، انتقل إلى السؤال التالي.

– إذا كانت الإجابة سلبية، تنتهي القابلة.

- خلال الأشهر الثلاثة الماضية، هل حصل واشتريت أحد السلع التالية:

السلعة	نعم	لا
زيت زيتون ماركة		
سكاكر ماركة		
رز ماركة		
معكرونة ماركة		
بسكويت بالشوكولا ماركة		
مياه غازية ماركة		
فروج ماركة		
شاي ماركة		

فإذا كانت الإجابة على بسكويت بالشوكولا X إيجابية فانتقل إلى إجراء المقابلة، وإلا فليتم التوقف.

١) أرغب في أن نتحدث عن الكاكاو. فهل تستطيعين إخباري ما يخطر ببالك عندما نتحدث عن الكاكاو؟ وماذا تعني لك هذه المادة؟

٢) حاليا، أرغب في أن نتحدث عن الشوكولا نسبة للكاكاو. وأرغب في أن تخبريني كل ما يخطر في ذهنك عن هاتين المادتين، وماذا تعنيان لك؟

٣) أرغب أن نتحدث بدقة أكثر عن البسكويت بالشوكولا (مع نصف الأشخاص المستجوبين»، وعن الشوكولا الحقيقية، مع النصف الآخر من المستجوبين).

٤) لقد تكلمنا عن الشوكولا وعن الكاكاو بشكل عام وكذلك عن البسكويت بالشوكولا. والآن أرغب أن نتحدث بشكل خاص عن البسكويت بالشوكولا X، الذي تعرفينه وسبق لك أن اشتريته. فهل تستطيعين أن تصفي لي البسكويت بالشوكولا X ؟ وأن تقولي لي كل ما يخطر في ذهنك حوله؟

٥) في الوقت الحالي يصنع البسكويت بالشوكولا X من الشوكولا. ولكن يتوقع طرح بسكويت بالشوكولا X مصنوعا اعتبارا من الكاكاو في السوق.

فأرغب في أن تعطيني رأيك حول هذه الفكرة، أي بسكويت بالشوكولا X مصنوعا من الكاكاو.

وخلال الإجابة، فتتم إضافة العبارة التالية :

نسيت أن أحدد لك أن هذا البسكويت، سيصنع من الكاكاو الطبيعي الخالص.

٦) لم نتكلم عن سعر البسكويت بالشوكولا X الحالية. أرغب أن تقولي لي كل ما تفكرين به حول هذا السعر بصورة عامة؟

- اجتماعات المجموعات

وهذه الاجتماعات تعتمد على استثمار الديناميكية، التي تهيمن عندما يتناقش عدة أشخاص حول موضوع معين.

ففي قاعة مغلقة، مصممة ومجهزة لخلق جو مناسب وهادئ ومريح، يجتمع بين 8 و 12 شخصا خلال وقت يتراوح من ساعتين إلى 4 ساعات، وذلك للنقاش حول موضوع محدد.

وهذا الاجتماع يقوده محلل نفسي، حيث يكون دوره إعطاء جميع المشاركين الفرصة للتعبير عن آرائهم، وكذلك يعمل على عدم تشتت الأفكار كثيرا، ويقوم بتسجيل جميع النقاشات، حتى يتم تحليلها لاحقا.

■ التقنيات الإسقاطية

الإسقاط النفسي أو التحويري هو الآلية التي يتبعها المحللون النفسيون، وتبنى على أساس أن يعزو الفرد إلى سواه عواطفه، ودوافعه الخاصة.

وتعتمد هذه التقنيات المستخدمة على اختبارات يسقط من خلالها الفرد شخصيته، ودوافعه وكوابحه، لأنه لا يشعر أنه مدخلا في اللعبة بشكل مباشر.

- اختبار الإدراك المتميز الموضوعي

تم تصور هذا الاختبار من قبل H. A. Murray، حيث يعرض من خلاله على الأشخاص المستجوبين سلسلة من الصور، أو الرسوم، ويطلب منهم التعليق عليها، أو قص رواية حول كل واحدة.

- اختبارات التداعي أو التداعي

تقوم هذه الاختبارات على مبدأ ربط الأفكار وتداعيها. ويعد كل من ربط وتداعي الصور، والكلمات والجمل الناقصة الواجب تكملتها، وكذلك الربط الحر للكلمات، من أكثر الطرق استخداما في الحالة العملية.

مثال: البحث عن صورة ماركة شركة تصنيع سيارات

■ ربط وتداعي الصور

نعرض على الشخص المستجوب مجموعة من الصور لشخصيات نمطية (موظف صغير – رجل أعمال – رياضي شاب – عامل – رب أسرة بسيط – ...الخ)، وكذلك نعرض عليه مجموعة من صور مختلف نماذج السيارات التي تنتجها الشركة. ومن ثم يطلب من هذا الشخص أن يربط بين صور الشخصيات، وصور نماذج السيارات.

في الواقع ومن خلال عملية الاختيار والربط، فإن الأشخاص المستجوبين يعبرون عن آرائهم وأفكارهم، حول مختلف نماذج السيارات، وذلك لتعليل طريقة ربطهم.

■ ربط وتداعي الكلمات

يُطلب من الشخص المستجوب أن يربط مختلف نماذج السيارات، مع سلسلة من الكلمات الوصفية النوعية (مثل: قوية – أنيقة – اقتصادية – سريعة – ...الخ).

■ **الجمل الناقصة الواجب إكمالها**

أمثلة :

- الأشخاص الذين يفضلون السيارات القوية هم ....
- إن التعبير عن الذ١وق الرفيع هو شراء سيارة من نموذج ....
- من أجل المرأة، أفضل نموذج سيارة هو ....

■ **الربط أو التداعي الحر للكلمات**

مثال :

" هذا هو نموذجنا X من السيارات، فقل لي بدون تفكير جميع الكلمات التي تخطر في ذهنك عندما ترى هذا النموذج؟".

ثالثاً. حدود دراسة الدوافع

٣-١. مشكلة تمثيل العيّنة للمجموعة السكانية

هناك الكثير من المساوئ للتقنيات المستخدمة في اكتشاف الدوافع والكوابح، ولكن أهمها هي المدة الطويلة، والتكلفة الباهظة. ففي الواقع :

- لا تظهر الأفكار المعمّقة للأشخاص المستجوبين، إلا بعد عدة ساعات من المقابلة والاختبار.
- يكون تحليل الإجابات صعباً، ويتطلب ذلك مدة طويلة.

- يجب جمع المعلومات وتحليلها من قبل أشخاص مؤهلين في علم النفس التطبيقي، وهذا يعني الاعتماد على أشخاص ذوي كفاءات عالية، وبالتالي سوف يتقاضون أجوراً مرتفعة.

وبالنتيجة، فإنه لا يمكن إجراء دراسة الدوافع، إلا على عيِّنات صغيرة الحجم، أي بحدود 10 أشخاص.

ومن جهة أخرى، فإن صغر حجم العيِّنة، يخلق مشكلة قدرة هذه العيِّنة على تمثيل المجموعة السكانية. لأن عيِّنة من 10 أشخاص ستجعل أي تعميم للنتائج خطيراً جداً. فالدوافع والكوابح المعبّر عنها من قبل 20 إلى 30 شخصاً، لن تكون بالضرورة متوافقة مع دوافع وكوابح المجموعة السكانية الكبيرة.

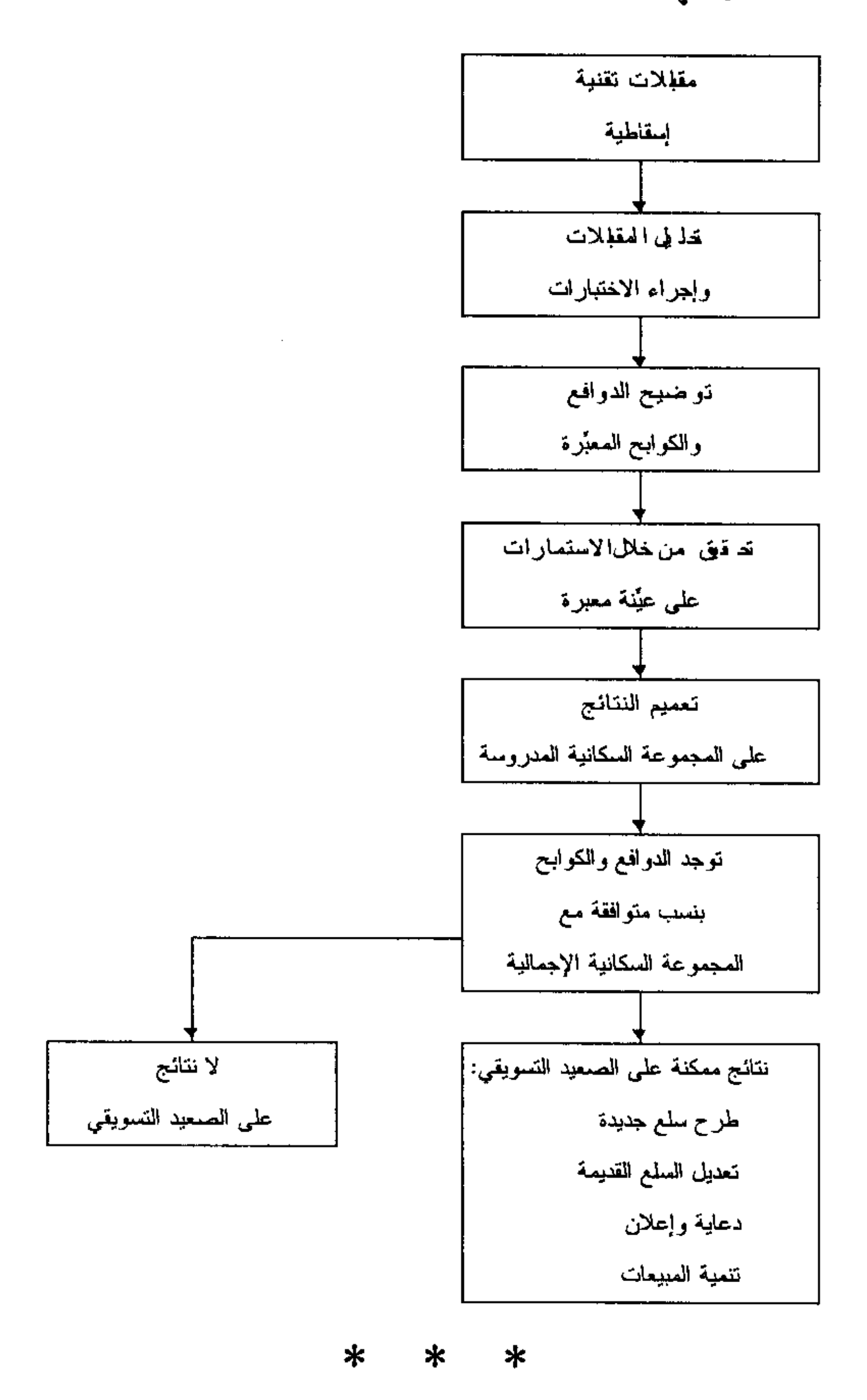
ولذا فيجب التحقق من أن المعلومات التي تم جمعها في العيِّنة، يمكن أن تمثل المجموعة السكانية، وذلك قبل القيام بأي عمل تسويقي، نتيجة دراسة الدوافع والكوابح.

٢.٣. مراقبة تمثيل العيِّنة للمجموعة السكانية

تتم هذه المراقبة من خلال إجراء تحقيق عبر الاستمارات على عيِّنة، حيث يسمح حجمها بتمثيل المجموعة السكانية، وتعميم النتائج عليها.

إن الأسئلة ستكون مغلقة بشكل أساسي، وستكون الخيارات المتعددة المقترحة مستنبطة مباشرة من الدوافع والكوابح، التي عبّر عنها الأشخاص المستجوبين، في العيِّنة المختصرة التي أجرينا عليها دراسة الدوافع.

رابعاً. مخطط دراسة الدوافع



* * *

الفصل الثامن

دراسة
السلعة



الفصل الثامن: دراسة السلعة

أولاً. تعريف السلعة

ثانياً. تصنيف السلع

٢-١- السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية

٢-٢- السلع المستديمة والسلع غير المستديمة

٢-٣- سلع الاستهلاك الجاري والسلع غير القياسية (الشاذة)

٢-٤- سلع الراحة والمقارنة واليقين

ثالثاً. تحديد موضع السلعة ضمن دورة حياتها واستخلاص النتائج من أجل الأعمال التسويقية

٢-١- مفهوم دورة حياة السلعة

٢-٢- تقدير نتائج مفهوم دورة الحياة على دراسة السوق وعلى تطور أرباح وسيولة الشركة

٢-٣- توازن مجموعة سلع الشركة

٢-٤- إدارة دورة حياة السلعة

دراسة السلعة

إن مفهوم السلعة يشكّل مجموعة غير متجانسة من الأغراض والخدمات، ولا يكون لها حدود واضحة.

فدراسة السلعة تشمل إعطاء تعريف لها، والبحث عن ميزاتها التي تسمح بتصنيفها، وكذلك عرفة الظروف التي أحاطت بخلقها وحياتها واختفائها.

أولاً. تعريف السلعة

السلعة: هي كل ما يمكن أن يُباع من قبل الشركة. فيمكن أن تكون غرض، أو خدمة، أو مجموعة من الأغراض والخدمات المرتبطة فيما بينها. فنأخذ على سبيل المثال الحاسب، والبرمجيات المختصة، والدورة التأهيلية، والصيانة، والتحديث المستمر للبرمجيات، وهذه كلها تشكل مجتمعة سلعة تبيعها شركة خدمات معلوماتية، إلى مستثمر لهذه السلعة. ويمكن القول بأن الغرض الذي ليس له سوق، أو غير المهيأ لأن يُباع، لا يعتبر سلعة أبداً.

كما تشكل سلعة الشركة الوعد الذي تقطعه هذه الشركة، لإرضاء حاجة أو عدة حاجات (فيزيولوجية أو نفسية) للسوق في لحظة معينة. وإن التقدير السيئ للطبيعة الحقيقية، يشكل سبب الفشل لهذه السلعة.

مما لابدّ منه بأن وصف السلعة يتم من خلال مميزاتها الفيزيائية، وأيضاً من خلال ملحقاتها، وخدمة التسليم، وكفالتها، وتوضيبها للبيع، وخدمة ما بعد البيع، وشروط بيعها (المهلة، القروض، الرخصات). وتشكل الماركة، والعلامة التجارية، والوسم كفالة معطاة للمستهلك، تضمن لأن تفي السلعة بوعودها.

ثانيا. تصنيف السلع

هنالك العديد من طرق التصنيف التي اقترحها الاقتصاديون والباحثون في مجال التسويق. وسوف نهتم في بحثنا هذا بالتصنيفات العملية على صعيد العمل التجاري فقط، وأهمها بناء مخطط تسويقي، يختلف حسب الفئة التي تنتمي إليها السلعة، أو حسب الفئة التي نريد أن ندخلها إليها.

٢-١- السلع الاستهلاكية والمنتجات الصناعية

	السلع الاستهلاكية	المنتجات الصناعية
المستخدمون	الأشخاص أو العائلات.	الشركات الصناعية والتجارية، وذلك من أجل تنفيذ نشاطاتهم، ودمجها في سلعهم النهائية، أو إعادة بيعها.
حوافز الزبائن	إشباع الحاجات الفيزيولوجية والنفسية.	عائدات الاستثمارات. تعظيم الأرباح. التأمين وذلك من خلال الجودة وانتظام التموين.
سياسة السلع	كل السياسات ممكنة حسب حجم وخصوصيات السوق المستهدف.	من إنتاج القطعة إلى إنتاج الكميات الكبيرة. الاحترام الكامل لدفتر الشروط المفروض من قبل الزبون.

سياسة التوزيع	عند بائع المفرق المختص، أو غير المختص. بطريقة انتقائية، أو غير انتقائية. جميع أطوال دارات التوزيع.	البيع المباشر. البيع من قبل بائع الجملة.
سياسة التواصل	تواصل على النطاق الواسع. دعاية وإعلان، راديو، تلفزيون، صحف ومجلات ...	الإعلام المختص. الدعاية المباشرة. المندوبون.
سياسة الأسعار	أسعار ثابتة بشكل عام.	يتم التفاوض على الأسعار حسب مميزات الزبون.
أمثلة	من علبة الكبريت إلى السيارة. الحلاق أو بطاقة الطائرة.	الآلات. التجهيزات المكتبية.

٢.١ السلع المستديمة والسلع غير المستديمة

	السلع المستديمة	السلع غير المستديمة
تعريف ومميزات	سلع تُستخدم لمدة طويلة. شراء غير منتظم. استثمار. مصروف كبير. تجميد لرأس المال.	سلع مستهلكة بسرعة. وسائل تموين متفرقة.
سلوك الشراء	تفكير لمدة طويلة قبل الشراء. تورط قوي للشاري. انتباه شديد للماركة. نسبة الجودة / السعر.	عمليات شراء روتينية، ولكن أيضاً تُعتبر شراء عن طريق التحريض والإغراء. الوفاء للعادات ولكن يمكن التحسس للرخص والتنزيلات.
سياسة السلع	لا يوجد خصوصيات.	لا يوجد خصوصيات.
سياسة التوزيع	تجار مفرق مختصون. البيع المباشر.	كل القنوات ودارات التوزيع الممكنة.
سياسة التواصل	تواصل على النطاق الواسع. تواصل مباشر (مندوبون). تواصل لأهداف معينة.	تواصل على النطاق الواسع. تواصل لأهداف معينة.

سياسة الأسعار	هناك مجال للتفاوض. ليونة في الأسعار.	أسعار مثبتة ولكنها قابلة للتفاوض في حالة الكميات الكبيرة.
أمثلة	السيارات. البرادات. الكتب. الآلات ...	الخبز. الوقود. سمك القريدس.

٢-٣- سلع الاستهلاك الجاري والسلع غير القياسية (الشاذة)

	سلع الاستهلاك الجاري	السلع غير القياسية (الشاذة)
المميزات	شراء عادي.	شراء استثنائي.
سلوك الشراء والتحفيز	وفاء للماركة أو مقارنة حول السعر والجودة. لا مبالاة بالنسبة للسلع الاعتيادية كثيراً.	شراء بعد تفكير مطول (أغلب السلع المستديمة هي سلع غير قياسية). شراء عن طريق التحريض والإغراء.
سياسة السلعة	ابتذال ومعايرة. المفاضلة والتمييز من خلال الماركة.	المفاضلة والتمييز من خلال السلعة. المفاضلة والتمييز من خلال الماركة.
سياسة التوزيع	توزيع على نطاق واسع.	توزيع انتقائي. بيع مباشر.
سياسة التواصل	تواصل على النطاق الواسع.	تواصل على النطاق الواسع. تواصل انتقائي.
سياسة الأسعار	منافسة قوية. أسعار مثبتة.	تفاوض حسب درجة التمييز والتفاضل.
أمثلة	الحليب. الجرائد. السينما.	السيارة. الرحلات. سمك القريدس.

٢ـ٤ـ سلع الراحة والمقارنة واليقين

■ المبدأ

تنتج كل قرارات الشراء عن تفكير (حتى لو كان قصيراً جداً) وعن اختيار مسبق. والمعطيات الأساسية للاختيار السعر والجودة والماركة، يضاف إلى ذلك مكان البيع (اسم المحل) وموقعه.

هل يقبل المستهلك أن يدفع سعراً أعلى للحصول على الماركة التي يريدها؟

هل هو مستعد للتنقل من أجل الحصول على سعر أدنى، أو من أجل الحصول على ماركة معينة؟

إن الإجابة على هذين السؤالين ستكون مختلفة حسب السلعة، ومن أجل نفس السلعة فلن تكون متشابهة بالنسبة لجميع المستهلكين.

فئة السلعة	السهولة	المقارنة على السعر	المقارنة على الجودة	اليقين
فائدة الجهد، أهمية الربح	ضعيف	قوي	قوي	قوي
إدراك فروقات الأسعار	ضعيف	ضعيف	قوي	قوي
إدراك فروقات الجودة	ضعيف	ضعيف	قوي	قوي
الحساسية تجاه الماركة	قوي	ضعيف	ضعيف	قوي
العناصر الحاسمة	السهولة	السعر	الجودة	الماركة

■ التصنيف

إن العنصر الأساسي والحاسم بالنسبة للسلع السهلة أو المريحة، هي الامتلاك الفوري لهذه السلع.

أما سلع المقارنة: فهي تلك التي يظن المستهلك أنه يستطيع أن يقوم بأفضل عملية شراء من أجلها، وذلك بالمقارنة بين الأسعار والجودة المعروضة من قبل بائع المفرق.

أما سلع اليقين: فهي الماركات التي يشتريها المستهلك، وبأي سعر كان، حتى ولو اضطر التنقل من أجل الحصول عليها.

- إن التصنيف غير مجمّد أو مسمّر: وبالتالي يمكن لسلعة غير قياسية أو شاذة، أن تصبح سلعة للاستهلاك الجاري. لأن السلعة تفقد من هيبتها، كلّما تقدمت في دورة حياتها.

- ويمكن القول بأن السلعة التي تُعتبر للاستهلاك الجاري بالنسبة لمستهلك ميسور، يمكن أن تُعتبر نفسها سلعة غير قياسية أو شاذة وذلك بالنسبة لمستهلك فقير. فالحواسب الشخصية تعتبر سلع استهلاكية بالنسبة للمستهلك الميسور، ومنتجات صناعية لا تتواجد إلا في الشركات بالنسبة للمستهلك الفقير. وبنتيجة الأمر فلابدّ للشركة أن تعرف مدى تنوع واختلاف زبائنها، والتكيف مع متطلباتهم.

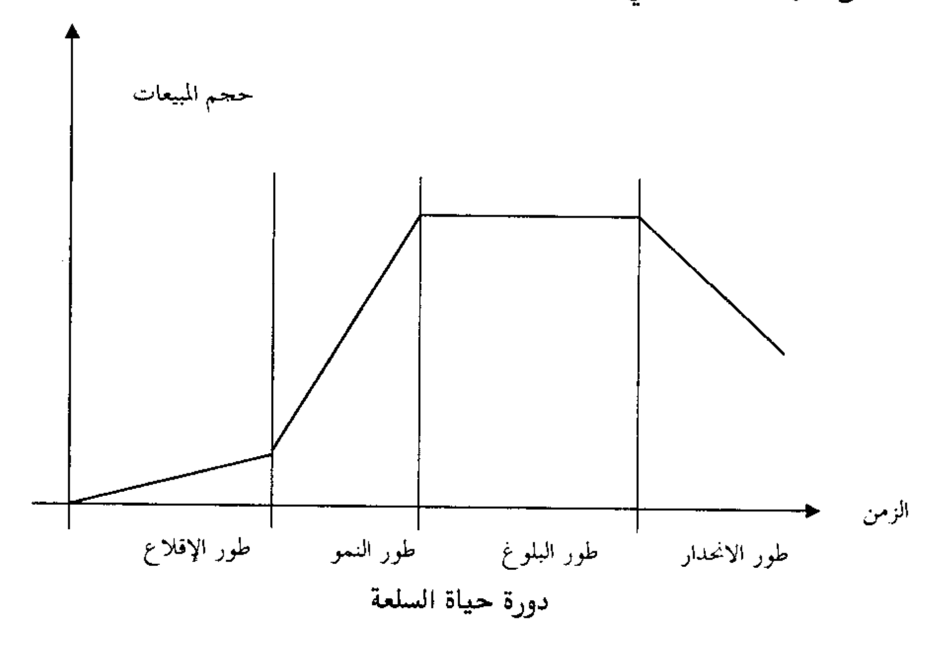
	السلع المريحة	سلع المقارنة	سلع اليقين
المميزات	– تكون هذه السلع مرضية ومريحة للمستهلك، وذلك بسبب اقتناء السلعة بشكل فوري، وبغض النظر عن أفضل الأسعار أو أفضل الماركات. – وفاء وإخلاص للماركة، ولكن لن يقوم المستهلك بالبحث عنها في حال عدم وجودها.	– إجراء مقارنة على الماركة إذا لم يكن المستهلك يعتقد بفروقات محسومة في السعر، أو على السعر إذا لم يكن يعتقد بفروقات الجودة الكبيرة بين الماركات. – بحسب نمط السلعة وسعرها، ستكون المقارنة أكبر.	– وفاء للماركة المفضلة، والبحث عنها في مختلف الظروف.
النتائج على صعيد السوق، التوزيع	– أن يكون موجوداً في جميع الأماكن.	– أن يكون موجوداً في جميع الأماكن وتسهيل المقارنة، إذا كانت من أجل مصلحة الشركة. – أو العكس إذا لم تكن في مصلحة الشركة.	– المحافظة على صورة الماركة عن طريقة التوزيع الانتقائي.
السعر	– أن يكون تنافسي. – الرخصات والتنزيلات.	– إذا كانت المقارنة على السعر فلابدّ من التراصف أو التنافس. – أما إذا كانت المقارنة على الجودة فيجب تخفيض السعر.	– تخفيض ممكن للأسعار المرتفعة.

التواصل	– أن يكون موجودا في جميع الأماكن. – تطوير الإحساس بالماركة. – صورة الماركة.	-توضيح النقاط الإيجابية الحاسمة (السعر أو الجودة).	– عن طريق المقابلات. – تقوية وتحسين صورة الماركة.
السلعة	– المعايرة. – أن يكون مطابقا للمنافس.	– عندما تتم المقارنة على السعر، فلابد من التبسيط لتقليص النفقات. – أما إذا كانت المقارنة على الجودة فيجب علينا التنويع وتوسيع تشكيلة السلعة وتقسيمها.	– المحافظة على الجودة. – التميز.

ثالثاً. تحديد موضع السلعة ضمن دورة حياتها واستخلاص النتائج من أجل الأعمال التسويقية

٣-١. مفهوم دورة حياة السلعة

يتم خلق السلعة في لحظة معينة، ثم تتطور مبيعاتها بشكل تدريجي، وبعد ذلك تنحدر شيئاً فشيئاً، حتى تموت بشكل نهائي. ويمكننا تمثيل دورة حياة السلعة كالتالي:

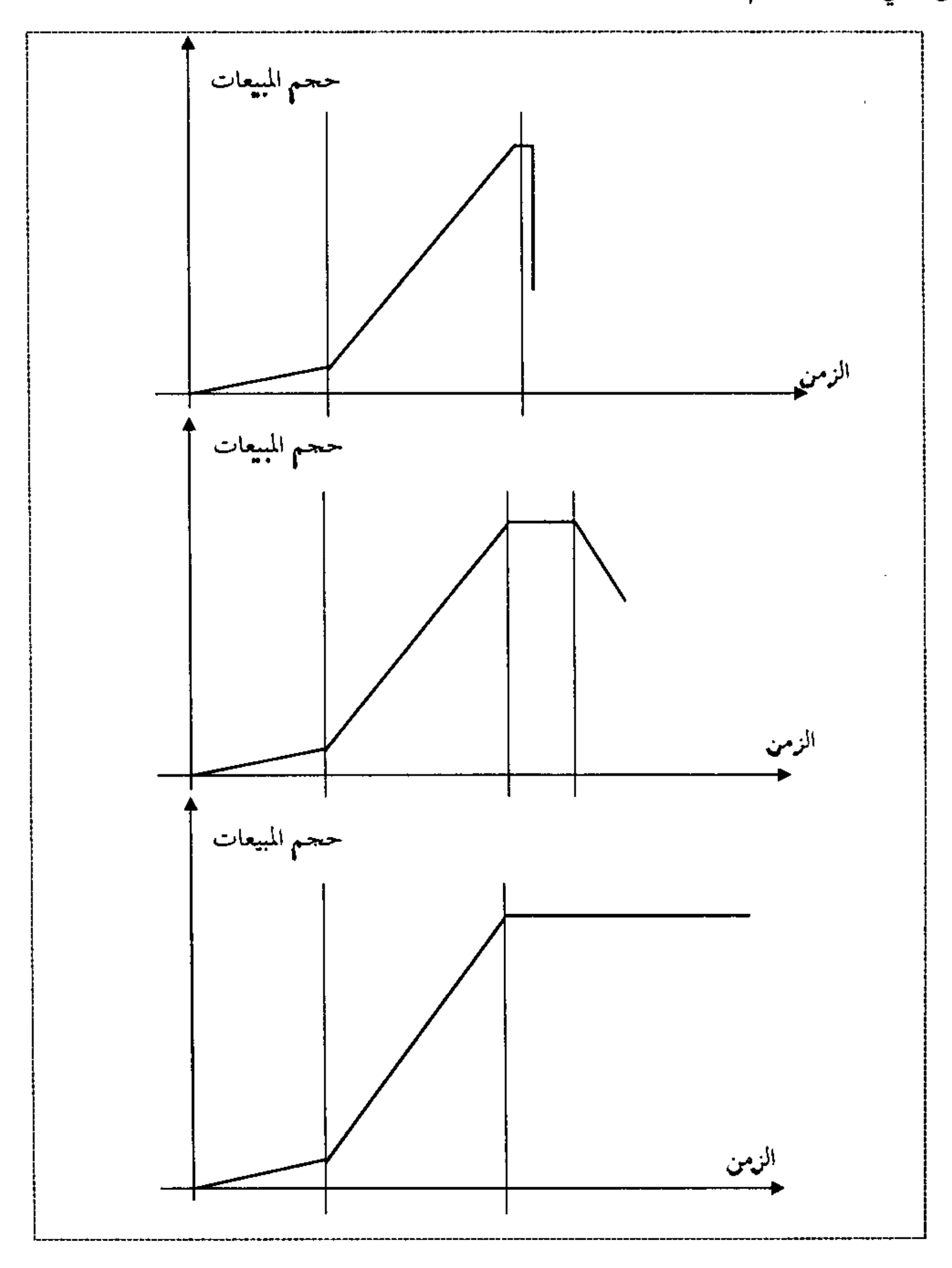


دورة حياة السلعة

إن دورة حياة جميع السلع تتمثل في الخط البياني السابق، ولكن سلم الزمن يختلف من سلعة لأخرى. فمن أجل سلعة صغير (خرداوات)، يتم اجتياز هذه الدورة خلال عدة أشهر، من أجل سلعة غير قياسي مستديمة (موديل سيارة ما)، فإن ذلك يتطلب عدة سنوات، وأيضاً بالنسبة لسلعة زراعية بسيطة (الخضار - ماركة فواكه) فإنه يتطلب عشرات السنوات.

وبنفس الطريقة، فإن الأهمية النسبية لمدة كل طور تتراوح حسب نوع السلعة. فمن أجل سلعة مدة حياتها طويلة جداً، فإن طور النضوج سيكون طويلاً جداً (Coca Cola)، أما بالنسبة لسلعة تتأثر بالموضة (الألبسة، قصة شعر، السيارات)، فإننا نلاحظ طور إقلاع ونمو طويل جداً، يتبعه

مباشرة طور الانحدار وبسرعة. فالخرداوات تشهد طور إقلاع طويـل، ومـن ثـم نمـو سـريع جـداً، حتى يأتي الموت المحتم.



٢-٣- تقدير نتائج مفهوم دورة الحياة على دراسة السوق وعلى تطور أرباح وسيولة الشركة

	الطور الأول الإقلاع	الطور الثاني التطور والنمو	الطور الثالث النضوج	الطور الرابع الانحدار
المبيعات	- ضعيفة. - نمو بطيء.	- نمو سريع.	- نمو بطيء. - ثبات. - انحدار بسيط.	- انخفاض وأحيانا يكون بشكل فجائي.
التنافس	- ضعيف أو حتى غير موجود في حالة سلعة جديدة.	- إذا لاقت السلعة نجاحا فغن التنافس يزداد أكثر فأكثر، (إلا إذا كانت السلعة محمية بحقوق).	- تنافس شديد لكن عدد المتنافسين يصبح ثابتا. - يبدأ المنافسون الضعفاء بالاختفاء.	- ينخفض. - إن الشركات التي تملك حصة كبيرة من السوق باستطاعتها البقاء أكثر من غيرها.
الأرباح	- خسارة. - تكون المبيعات أدنى من عتبة المردودية.	- تبدأ الأرباح بالظهور خلال هذا الطور ثم تزداد بسرعة أكثر فأكثر.	- تصل إلى أعلى حد لها في بداية هذا الطور، ومن ثم تثبت، وتبدأ بالانحدار، وذلك بسبب التنافس الشديد.	- تنقص بالقيمة المطلقة، ولكن الوضع يكون مريحا جدا بالنسبة للمستهلك.
السيولة	- صعوبات. - العائدات تكون قليلة، ولكن الاستثمارات تكون كبيرة وذلك من أجل البحث والإنتاج والتواصل.	- لا يزال متزعزعا، لأنه يخضع لاستثمارات كبيرة في التواصل.	- جيدة. - استثمارات للإنتاجية. - استثمارات للتواصل مستقرة.	- جيدة جدا. - لا يوجد استثمارات. - يمكن أن تباع الآلات المستثمرة.
السلعة	- لا يزال يعاني من تعديلات. - إنتاج سلاسل قليلة (سعر الكلفة مرتفع).	- يبدو ثابتا لكن الجودة تتحسن. - إنتاج سلاسل كبيرة.	- يخضع لتعديلات. - يختلف بحسب محاولات إعادة الإنعاش. - السوق يتجزأ.	- ثابت. - السوق متجزئ بشكل كبير ومن ثم يتبسط بالاختفاء التدريجي للسلع.

التوزيع	– نقاط البيع قليلة جداً. – قناة توزيع انتقائية واحدة قدر الإمكان.	– تعدد قنوات التوزيع. – يكون هناك ضغط من قبل الموزعين، وصعوبات للحفاظ على التوزيع الانتقائي.	– ثبات. – صراعات بين دارات التوزيع.	– انخفاض عدد قنوات التوزيع ونقاط البيع.
الرخصات	– دعايات تعريفية بشكل أساسي.	– دعايات تعريفية والتركيز على الماركة.	– التركيز على الإخلاص للماركة. – دعايات لصيانة السلعة. – إعادة إنعاش السلعة.	– دعايات لصيانة السلعة أو حتى إيقاف جميع أنواع الدعايات.
السعر	– مرتفع. – استراتيجية الانفراد في السوق.	– ينخفض. – استراتيجية دخول السوق.	– انخفاض كبير في بعض الأحيان. – استراتيجية النضال ضد التنافس.	– ثابت.

٣-٣ـ توازن مجموعة سلع الشركة

إن فحص مقدار السيولة في الشركة، في كل مرحلة من حياة السلعة، يقود إلى الاستنتاجات التالية:

- إذا كانت الشركة لا تملك في لحظة معينة إلا سلع في الطورين الأول والثاني، فإنها ستواجه مشاكل جسيمة، وذلك فيما يخص السيولة، ولكن بمقدورها متابعة تطوير سلعها.
- وعلى العكس، فإذا كانت الشركة لا تملك في لحظة معينة إلا سلع في الطورين الثالث والرابع، فإنها ستشهد وضعاً مالياً ممتازاً، ولكن سيكون مستقبلها محدوداً. ولذا فمن الضروري أن توازن الشركة بين مجموعة سلعها، حتى تستطيع الموارد الناجمة عن السلع القديمة أن تموّل تطوير سلع المستقبل.
- ومن أجل إجراء هذا التوازن فلابدّ من معرفة موقع كل سلعة في سلسلة تطورها، وانتقاء اللحظة المناسبة من أجل طرح سلع جديدة. ويُعدّ التقدير في هذا الأمر حرجاً للغاية، وذلك

بسبب صعوبة المعرفة المسبقة لما ستكون مدة حياة السلعة، مع العلم أنه في بعض القطاعات الصناعية تتطلب عملية طرح سلعة جديدة عدة سنوات من البحث.

٤-٣- إدارة دورة حياة السلعة

إن طول دورة حياة السلعة، والشكل العام للمنحني البياني، ليست معطيات محتمة، وبذلك نستطيع:

- تمديد حياة السلعة.
- برمجة فترة حياة السلعة.
- برمجة موت السلعة.

■ تمديد حياة السلعة

ويتم ذلك بإضافة تنميقات وتحسينات على السلعة، أو بتغيير صورتها، أو طبيعة الزبائن المستهدفين.هذا ويمكن إجراء هذه الأحداث خلال طور النضوج، كما نستطيع استخدامها خلال فترة الانحدار.

■ برمجة فترة حياة السلعة

يمكن أن تقرر الشركة مسبقاً تحديد فترة حياة سلعتها، ومن ثم استبدالها. وتُعدّ فائدة هذه الاستراتيجية واضحة، وذلك عندما تكون السلعة مستديمة، حيث تؤدي السلعة الجديدة إلى إهمال وهجر السلعة القديمة، ويندفع المستهلك إلى تجديد السلعة القديمة، الذي يمتلكها بشكل أسرع.

وإن هذه التقنية تُستخدم بشكل منتظم في صناعة السيارات (أدت هذه التقنية في الثلاثينيات إلى النجاح الكبير لشركة General Motors على حساب شركة Ford).

■ برمجة موت السلعة

من الضروري التحضير المسبق لقرار إيقاف تصنيع سلعة ما، وذلك لوجود عدد من المشاكل أهمها:

- المخزون الذي يجب تصريفه.

- مخزون قطع التبديل الذي يجب إنقاصه.
- آخر الزبائن الذين اشتروا السلعة، وكيفية تهدئة خيبة أملهم نتيجة لشرائهم سلعة تم تعدّيها.
- العمال الذين يجب إعادة تأهيلهم لعمل آخر أو تسريحهم.

ونتيجة الأمر كله أنه يجب تحضير القرار قبل وقت طويل، وذلك حالما تظهر إشارات الانحدار، مثل انخفاض المبيعات، أو انحدار الأرباح، وأيضاً تحفّظ الموزعين، أو انخفاض قوة البيع ...

* * *

الفصل التاسع

تمييز

وتعيين

السلعة



الفصل التاسع: تمييز وتعيين السلعة

أولاً. الماركة

١-١- تعريف

١-٢- دور وفائدة الماركة

١-٢- اختيار الماركة

١-٤- حماية الماركة

ثانياً. التغليف والتجهيز

٢-١- تعريف

٢-٢- وظيفة التغليف والتجهيز

٢-٢- المواد المتوفرة

٢-٤- إغلاق التغليف

ثالثاً. اللصاقات (الإتيكيتة)

٣-١- إعلام المستهلك

٣-٢- المساهمة في ترويج السلعة

٣-٢- إدارة نقاط البيع

تمييز وتعيين السلعة

إن كلاً من الماركة والتغليف واللصاقات تسمح بتمييز السلعة. كما أن السلعة المميزة من قبل المستهلك تستطيع فقط أن تحول الاستثمارات المصروفة من قبل الشركة على الدعاية والإعلان إلى صورة جيدة للماركة ولسمعة الشركة.

أولاً. الماركة

١-١. تعريف

الماركة هي اسم أو كلمة، أو تعبير أو رسمة أو رمز أو أي تركيبة من هذه العناصر بحيث يكون هدفها تمييز سلع الشركة أو خدماتها، وذلك لتفريقها عن سلع الشركات المنافسة.

American Marketing Association

- وجهة النظر القانونية

تختلف الماركة قانونياً عن الاسم التجاري الذي تمارس الشركة من خلاله مهنة التجارة، وعن الشعار، أو اسم وعنوان المحل، وعن الاسم الأصلي الذي يربط السلعة بمكان إنتاجها.

■ وجهة النظر التجارية

يمكن لنفس الأسماء أو الإشارات أن تستخدم في جميع الحالات تجارياً. فعلى سبيل المثال C & A هي ماركة واسم تجاري وشعار. ومن المفيد في بعض الأحيان تجميع كل هذه التسميات تحت اسم واحد. وعلى العكس يمكن أن تباع السلعة حاملة أسماء عدة ماركات، وذلك بهدف تجزئة السوق، وتغطية جدول أسعار كبير، وعدد من قنوات التوزيع.

■ تعبير الماركة

إن الماركة هي إشارة للتعريف أو للتمييز ويمكن أن يعبر عنها من خلال:

- اسم الأسرة المالكة للشركة (Peugeot – هنديكو).
- اسم منطقة جغرافية (بقين – بردى – الغوطة).
- اسم مشترك (الحافظ).
- كلمة ليس لها معنى محدد (طبوش).
- مجموعة من الحروف والأرقام (400).
- مجموعة من الكلمات (صوت آسيا).

كما يمكن للماركة أن تكون مرتبطة بإشارة مميزة كالشعار (التفاحة لشركة الحواسب Apple)، أو اللون (الأحمر لشركة السيارات Ferrari)، أو شكل التغليف والتعليب (زجاجة Coca Cola) أو صوت وموسيقى (الناي) وكل ما يمكن تركيبه من العناصر السابقة.

١-٢- دور وفائدة الماركة

تسمح الماركة بالنسبة للمستهلك، بالتعرف على السلعة وتمييزها. فالشركة تتواصل مع المستهلك من خلال الماركة. حيث تنشأ وتتطور سمعة وصورة الماركة من خلال كل من هذا التواصل وتجربة المستهلك. كما أن الشركة التي عرفت أن تكوّن صورة جيدة لماركاتها، تمتلك مؤهلات جيدة لاكتساب السوق. لأن المستهلك لا يستطيع أن يتذكر جميع الماركات التي تعرض عليه، سواء من

خلال الإعلانات والدعايات أو وسائل التسويق الأخرى، بل سيتوجه بسهولة نحو السلع التي يحفظ اسمها، وسوف يشتري بسهولة كبيرة وبسرعة عندما يكون لهذه الماركة وقعاً إيجابياً لديه.

إن الثقة التي يبديها المستثمر تجاه الماركة، سوف تنعكس إيجابياً على جميع سلع هذه الماركة. إذاً يمكننا القول بأن مجال تأثير الماركة أصبح أوسع بكثير من غيره.

وعلى العكس يمكن أن يؤدي الإهمال أو الأخطاء المرتكبة في التواصل، إلى تشويه صورة الماركة مما يؤدي إلى نتائج وخيمة على مبيعات الشركة إجمالياً.

إذاً مما لابد منه بأن الماركة لها دور أساسي للتواصل مع المستهلك.

١-٣- اختيار الماركة

يُتّبع في اختيار الماركة في بداية الأمر على شكل طريقة إبداعية، وتخضع إلى عدد من القيود التجارية والقانونية.

المراحل الستة لولادة ماركة

يتبع المتخصصون في دراسة الماركات حالياً نفس الطريقة وهي تتألف من ست مراحل أساسية:

- بعد اللقاء مع الزبون فإنه يتم تحديد "محاور الإنشاء"، ومن ثم نماذج تصميمية للماركة.
- يقوم فريق من المبدعين والخبراء في مجال التسويق، بإغناء هذه النماذج التصميمية، وذلك بالاعتماد على "دراسات توثيقية" (لإيجاد على سبيل المثال جذور تاريخية أو أغراض معينة أو جذور جغرافية) أو على "بحوث استحضارية" والتي تؤدي إلى أسماء مولّدة ينشأ عنها اسم الماركة (على سبيل المثال فإن الفراشة تدعو إلى فكرة الخفة).

- بعد أن يتم تجميع هذه النماذج التصميمية لاسم الماركة (التي يصل عددها إلى عدة مئات أو حتى ألف اسم) تُرسل إلى برمجيات متخصصة لتصفيتها، وبعد أن يتم معالجتها يقترح البرنامج لائحة مؤلفة من 200 إلى 400 اسم مقروء، ويُلفظ بشكل جيد.
- بعد المراحل الثلاثة السابقة يقوم المبدعون بإجراء تنقيحات دقيقة، لتحويل هذه الكلمات إلى أسماء للماركة، مع المرحلة القانونية حيث يتم إجراء "تصفية" لهذه الأسماء، من قبل القضاة المختصين فلا يبقى على قيد الحياة إلا حوالي 100 اسم.
- تؤدي المطابقة بين رأي المعلن، ورأي المبدع، إلى اختصار المئة اسم إلى حوالي ستة أو سبعة أسماء حيث يتم إجراء عمليات اختبار عليها من قبل المستهلكين.
- في النهاية يتم التحقق والتدقيق القانوني بشكل معمق ...

■ القيود التجارية

- "الدهشة": أثبتت الدراسات أن الشيء الذي لا يدهش المستهلك لا يثبت في ذهنه. لأن التعدد الكبير للماركات، والعدد الوافر للتحريض الإعلاني، يجعل المستهلك يتعرض لأكثر من 500 ماركة خلال اليوم الواحد. كما أن الأسماء التي لا تحرض على شيء، لا يمكن أن تفرض نفسها على السوق اليوم. فالأسماء القصيرة السهلة الحفظ تضاعفت كثيراً في الفترة الأخيرة، وأصبح من الصعب إيجادها حالياً. كما أن الأسماء التي تحمل طابع الصدمة، أو المشوقة أو المثيرة للذكريات لم تعد تشد انتباه المستهلكين، بشكل ملحوظ كما في السابق.
- "فكّر بالمستقبل" وخذ بعين الاعتبار التطورات المستقبلية للسلعة، وللسوق، وكن حذراً في الإشارة إلى الزمن والمدة من خلال اسم الماركة. حيث يجب عليه ألا يحمل علامة تشير إلى التاريخ، لأن موضة اليوم لن تكون نفسها في الغد. كما يجب ألا يحمل هذا الاسم طابعاً

جغرافياً بحتاً (ما عدا الحالات التي تدعوا لذلك) وألا يكون وصفياً بشكل كبير، لأن ذلك يبعد السلعة عن المستهلك، ويجعلها مقدسة لا يمكن مسها.

إذا كان من المتوقع تصدير هذه السلعة، فإنه من الأفضل التفكير بهذا الأمر مسبقاً. فاسم الماركة يجب أن يُلفظ على الأقل باللغة الإنكليزية، ويفضل إمكانية لفظه بلغة البلد الذي ستصدّر السلعة إليه. كما لا يجب أن يحمل هذا الاسم معنىً شاذاً أو قبيحاً أو منتقصاً أو شائناً في البلد الذي نصدر إليه. فمثلاً ماركة Alcatel الفرنسية تعني باللغة العربية "القاتل"، كما أنه من الصعب ترويج سلع شركة الضوئيات اليابانية Hypercon في فرنسا لأن هذا الاسم يعني باللغة الفرنسية "غبي جداً".

- "الاقتراح بدلاً من التأكيد": فيجب علينا أن لا نصف السلعة بدقة أو بشكل سطحي جداً، وإنما يجب علينا أن نطلق صور فكرية تربط السلعة بذكريات معينة أو بأحداث إيجابية. إن الاختبارات التي يتم إجراءها على المستهلكين تكون مهمة جداً، في الاختيار النهائي لاسم الماركة.

- تسلسل الماركات والتوافق بينها: تمتلك الشركة عادةً عدة ماركات، ويكون للشركة اسماً أساسياً (Peugeot) وعدداً من الماركات الخاصة لكل سلعة (Peugeot 505 - Peugeot 406). يفيد الاسم الأساسي كمظلة أو كضمانة للماركات الجديدة، ويتم ذلك بتسهيل طرح سلع جديدة، والتوفير الكبير في التواصل مع المستهلك، بشرط أن تكون صور الماركات المختلفة مترابطة فيما بينها.

القيود القانونية

لا يمكن اختيار اسم للماركة بشكل عشوائي، بل لابد من بعض الاحتياطات التي يجب أن تُتبع وأهمها:

- التأكيد على أن اسم الماركة غير موجود مسبقاً. يتم ذلك من خلال التأكد في السجل التجاري، وفي سجل الماركات المسجلة، لأنه في صفوف معينة من السلع أصبح هناك إشباع

بأسماء الماركات، حتى أنه يتم أحياناً رفض 90 ٪ من الأسماء المقترحة لوجودها مسبقاً أو لوجود شبيه لها. ومن أجل ذلك يجب امتلاك العديد من الأفكار والكثير من التجديد والقليل من الحظ ...

- يجب التأكد أن اسم الماركة غير "وصفي" أو ليس له استخدام "اعتيادي أو جاري". فمثلاً لا نستطيع إعطاء ماركة جبنة اسم "جبنة الجبنة" وكذلك لا نستطيع حجز اسم "دمشق" لماركة معينة. وبنتيجة الأمر لا نستطيع أن نحرم الجميع من استخدام عبارة شائعة الاستخدام لنشير إلى سلعتنا.
- يجب التأكد من أن اسم الماركة غير "مضلل"، فلا يجب على الماركة أن تضلل عن طبيعة أو أصل السلعة. فعلى سبيل المثال لا يجب أن يحتوي اسم ماركة للسمنة، على كلمة "زبدة".
- يجب التأكد من أن الماركة أو أشكال عرضها، لا تتعارض مع الآداب والأخلاق العامة، ولا أن تخل بالنظام العام.
- يجب تعريف لائحة بالسلع والخدمات، التي ستندرج تحت اسم الماركة بشكل دقيق، لأن السلع التي لم تكن مذكورة في البداية لن تمتلك حق الحماية من قبل الماركة لاحقاً.

١-٤- حماية الماركة

■ تسجيل الماركة

يسمح تسجيل الماركة لشخص ما بامتلاك هذه الماركة. وبالتالي فإن أي تقليد أو أي استخدام غير مشروع لهذه الماركة من قبل غيره، يعرّض فاعله إلى ملاحقات قانونية.

ويتم تسجيل الماركات في السجل التجاري. أما بالنسبة للدول الأجنبية فهناك اتفاقيات دولية بهذا الخصوص (اتفاقية باريس – اتفاقية مدريد). وفي أوروبا ومنذ عام 1992 يكفي تسجيل الماركة في أحد دول الاتحاد الأوروبي حيث تكون هذه الماركة محمية في جميع البلدان الأوروبية.

إن تسجيل الماركة لا يكلف كثيراً، وهو يؤمن الحماية للماركة لمدة معينة (يتم تجديدها باستمرار). كما يمكن أن تُؤجر الماركة المسجلة (امتيازات) أو حتى أن تُباع. وفي حال عدم استخدام الماركة لمدة معينة، يمكن أن تفقد حمايتها تحت طلب جهة معينة.

■ المحافظة على الماركة وإعادة الشباب لها

تتضاءل دورة حياة السلع باستمرار وتعاني الماركات من هذا الوضع، لكن الماركة الحقيقية تبقى خالدة. إن تاريخ الماركات يعزز ثقلها ومكانتها فهناك ماركات ما زالت نشيطة جداً منذ أكثر من خمسين عاماً.و من الواجب إصلاح الماركة وتكييفها، وفق شروط الاستخدام الجديدة، وذلك كلما دعت الحاجة.

ثانياً. التغليف والتجهيز

٢-١. تعريف

يرتبط مفهوم التغليف بمفهوم التجهيز مع بعضهما ارتباطاً وثيقاً. فالتجهيز يرتبط بشكل عام بالمحتوى وهدفه الأساسي هو حماية وعرض قطعة واحدة من السلعة تكون مخصصة للبيع. أما التغليف: فهو يرتبط بفكرة الحماية والتجميع، وهدفه هو النقل أو التخزين. فعلبة السردين أو زجاجة المياه الغازية هي "تجهيزات"، أما صندوق المعلبات أو صندوق زجاجات المياه الغازية فهي "تغليف". وفي الفقرات التالية لن نفرّق بين التغليف والتجهيز.

٢-٢. وظيفة التغليف - التجهيز

■ أسباب التطور السريع للسوق

يعود التطور المذهل لسوق التغليف خلال الثلاثين سنة الماضية إلى عدة أسباب أهمها:

- القلق على الصحة العامة، الذي أدان شيئاً فشيئاً البيع العشوائي بلا ترتيب ولا تنظيم.
- الفائدة الاقتصادية، التي أدت إلى البحث عن تقليص الخسائر والعيوب والحد من تكاليف النقل.
- أنماط الحياة الجديدة (الأسفار – النزهات ...).
- تطور أشكال التوزيع، فالبيع بالخدمة الحرة أكسب السلعة وظائف جديدة للعرض والتواصل.

■ دور التغليف والتجهيز

- حماية السلعة، ويتم ذلك بحفظها من التأثيرات الخارجية، والحفاظ على مظهرها وأن تظل طازجة، وكذلك الحماية من الحرارة والبرودة ومن الضوء والصدمات.
- تسهيل عمليات نقل البضائع وتفريغها. فالتغليف يسمح على التعامل بسهولة مع السلع، ونقلها وتخزينها في مساحات أصغر، وفي حجوم وأوزان معينة. ومن أجل لابد من اختيار أشكال وأدوات التغليف التي تسمح بالاستخدام الأمثل للتجهيزات المستخدمة في النقل و التوزيع.
- الحماية من السرقة.
- بيع السلعة. يجب أن يكون التغليف والتجهيز كاملاً من جميع الجهات، بحيث يعجب المستهلك ويرفع من قيمة السلعة، وأن يكون شفافاً جذاباً بحيث يسمح بالتعرف بسهولة على السلعة. فإن كلاً من طريقة التغليف وشكله والألوان المستخدمة فبه تشكّل أجزاءً متكاملة من السلعة، وكلها تسهم في تحسين صورتها، كما وفي بعض الأحيان تشكل عنصراً أساسياً من الماركة. وبالنتيجة فإن التغليف يعرض السلعة ويقوم بعملية التواصل.
- التكيف مع حاجات المستهلك. فأبعاد تجهيز السلعة يجب أن تتوافق مع الاستخدامات المعنية لهذه السلعة، ومن أجل ذلك فإن السلع الغذائية تُعرض بمقادير شخصية (قطعة البيسكويت أو زجاجة المياه الغازية ...) وذلك من أجل استهلاك لحظي لأن المستهلك لن

يحتفظ بسلعة غذائية بحجم شخصي، كان قد استهلك جزءا منه. كما يجب على التغليف أن يكون سهلا للفتح وإعادة الإغلاق، ويمكن التحكم به بسهولة، وأن يتم تخزينه بطريقة عملية حتى في البراد وأن يكون سهل التخلص من بقاياه بعد الانتهاء من استهلاكه أو يمكن إعادة استخدامه مرة أخرى. كما أنه من المفضل أن يتوافق مع الديكور المألوف.

- إعلام المستهلك، حيث تقوم اللصاقات بهذا الدور، ولكن الطرق الحديثة في الطباعة أعطت هذه المهمة بشكل متزايد إلى التغليف.

إن التغليف المثالي غير موجود، ولكن بشكل عام يعد أحسن توافق ممكن بين القيود الاقتصادية والقيود التجارية. فمن المؤكد أن التقنيين يفضلون وضع المعلبات الغذائية في علب معدنية صلبة وخفيفة بدلا من العلب الزجاجية. لكن هذه الأخيرة تفيد في عرض السلعة، وإعطائها صورة العراقة والجودة. ومن أجل ذلك يجب على المختصين في المعادن أن يحسنوا السلعة لتسهيل عملية بيعها، وعلى المختصين في الزجاج أن يجدوا أحسن معادلة (وزن / صلابة).

٢-٣- المواد المتوفرة

- **الورق والورق المقوى (الكرتون)**

ويتم استخدامه بأشكال مختلفة كثيرا، وذلك ابتداء من أكياس الورق أو الورق المستخدم من قبل اللحام، أو الورق المسلفن، وانتهاء بالورق المقوى الذي يستخدم في التغليف الصناعي للمنتجات الثقيلة.

وتمتاز هذه المنتجات بخفتها وتكلفتها المنخفضة، والقدرة على الطباعة عليها بالألون. أما بالنسبة لمساوئها فهي ضعف مقاومتها للرطوبة، وللصدمات، ولكن إذا تم معالجتها بشكل جيد فيصبح لا بأس بها، حتى يمكن أن تحتوي على السوائل (علب العصير الكرتونية).

- **المواد البلاستيكية**

هذه المواد تتمثل في الأجسام المفرغة (العلب، القوارير) وفي جميع أنواع الأكياس. وقد شهد هذا النوع من التغليف نموا سريعا للغاية وذلك لسهولة صنعه، ولسهولة الطباعة عليه، ولأنه يأخذ

الشكل الذي نريده، بالإضافة إلى خفة وزنه. ولكن هذه المواد كلها لا تشكّل صورة جيدة عند المستهلك لأنه لا يمكن إعادة استخدامها، وهي أيضاً مضرة للبيئة.

■ الزجاج

الزجاج هو المادة التقليدية، الذي يتمتع بصورة ممتازة لدى المستهلكين، ويعتبر من أصح المواد بالنسبة لتجهيز وتغليف السوائل. كما أن هناك تقنيات حديثة تسمح بتخفيف وزن القارورات بشكل كبير، مع المحافظة على قدرتها على مقاومة الصدمات، مما سمح لهذا القطاع بالتطور الكبير.

■ التغليف المعدني

يتكون عادة من الحديد المبيّض بالقصدير. تمتاز هذه الطريقة من التغليف بالصلابة وضعف التكلفة، والقدرة على الطباعة عليه. ويستخدم هذا النوع من التغليف تقليدياً في المعلبات، كما أنه شهد تطوراً كبيراً في قطاع المشروبات.

أما الألمنيوم الذي يمتاز بخفة وزنه، والذي لا يتبدل، وصناعته تكون على شكل أوراق رقيقة جداً، فتكلفته عالية جداً، كما أنه ظلّ يستخدم لتغليف الشوكولاته لفترة طويلة.

■ الخشب

يمتاز الخشب بصلابته وتكلفته العالية، وثقل وزنه، وصناعته الصعبة. ويُستخدم غالباً في صناعة الصناديق. كما كان يستخدم في بداية الأمر لصناعة البراميل ولكن تحولت معظمها إلى نحاسية أو معدنية أو بلاستيكية. ويجب ألا ننسى أن السلع ذات الجودة العالية، توضع غالباً في علب خشبية (كالحلويات أو المشروبات الروحية) كذلك الأغطية الفلينية المستخدمة بشكل واسع. ونقول أيضاً أن الورق المقوى ينافسه بشدة وبشكل كبير.

١-٤ـ إغلاق التغليف

يؤمن الإغلاق حفظ السلعة وحمايتها، وذلك بمنع التبادلات مع الوسط الخارجي. فيقوم بعملية إحكام السد حتى لا يتسرب بخار الماء إلى الحليب الجاف، أو حتى لا تتمكن الجراثيم من اختراق معلبات الأغذية المطبوخة.

ويجب على هذه السدادات أن تكون صلبة، ومتينة تقاوم الضغط الداخلي للسلعة (المشروبات الغازية)، والحرارة وكذلك شروط النقل والتخزين. كما يجب على السدادة أن يتغير شكلها بعد أن يتم فتح السلعة (كبسولة، شريط أمان ...).

ثالثاً. اللصاقات (الإيتيكيت)

تلعب الصاقات دوراً أساسياً وضرورياً لإعلام المستهلك عن السلعة، وتعتبر وسيلة للعمل التجاري، وأداة ثمينة للإدارة بالنسبة للموزع، وإنها في بعض الأحيان تخضع لشروط وقوانين معينة.

٣ـ١ـ إعلام المستهلك

تقدم اللصاقة للمستهلك معلومات ومؤشرات كثيرة لا يستطيع استنتاجها بنفسه سواء بفحص السلعة أو بسؤال البائع. وهذه المعلومات تخص السعر والماركة، وأصل السلعة، ومميزاتها التقنية ووزنها، وتركيبتها ومدة حفظها وطريقة عملها، أو شروط استخدامها.

- المعلومات الإجبارية

إن بعض المعلومات الموجودة على اللصاقة تكون إجبارية، وخصوصاً في مجال السلع الغذائية. ومن أهم هذه المعلومات: اسم السلعة، وعنوان المصنّع، وبلد الإنتاج، والتركيبة، والجودة، وتاريخ الصنع، ومدة الحفظ. وعلى العكس، فإن القانون يحاسب على المعلومات الخاطئة (صور الفاكهة على علبة مشروبات لا تحتوي على هذه الفاكهة).

٣ـ٢ـ المساهمة في ترويج السلعة

تسمح اللصاقة للمستهلك بالتعرّف على السلعة ومعاينتها في الجناح المختص في المحل، وخصوصاً في مجال البيع بالخدمة الحرة. ولذلك يجب عليها أن تكون واضحة جذابة ويمكن رؤيتها بسهولة. هناك جزء كبير من إشارات الماركة تظهر على اللصاقة (اللون، الشعار، الاسم، ...).

٣-٣ـ إدارة نقاط البيع

هناك عدد من المؤشرات أو المعلومات (رقم، اسم، ...) تظهر على اللصاقة ويتم تسجيلها عند الصندوق. وهذه المعلومات تسمح بالمتابعة المستمرة والدائمة لحالة المخزون. وفي بعض الأعمال التجارية (النسيج) هناك جزء من اللصاقة يتم قصها عند الصندوق ويتم الاحتفاظ بها لتؤدي نفس الغرض السابق. ولكن التطور الكبير قد حدث في مجال الكودبار Code Barre (مقياس عالمي لترميز السلع) وتتم قراءته من خلال ماسح ضوئي Scanner أو جهاز خاص ويسمح بـ:

- تسجيل السعر على الفاتورة.
- تسجيل عملية البيع في الجداول المحاسبية.
- تحديث حالة المخزون.

وهذا كله يؤدي إلى توفير عدد من العاملين، وتخفيف الازدحام عند الصندوق، وسرعة عملية الدفع، والمتابعة اليومية لإدارة المحل. كما نستطيع بفضل هذه التقنية أن نقيس يوماً بيوم أثر حملة دعائية، أو إعادة ترتيب المحل على سبيل المثال.كما أن تغيير الأسعار يتم بشكل لحظي، فيكفي هنا فقط تغيير برمجة هذا الكودبار، بدون الحاجة إلى إعادة وضع لصاقة على جميع السلع، ولكن بشرط عرض السعر الجديد بشكل واضح ضمن المحل.

* * *

جودة
السلعة



الفصل العاشر: جودة السلعة

أولاً. الجودة مفهوم نسبي

ثانياً. تأهيل الجودة: القياس والمقارنة

٢-١- الصعوبات التي يمكن مواجهتها

٢-٢- قياس الجودة

٢-٣- مقارنة جودة المنتجات البسيطة، نسبة جودة / سعر

ثالثاً. إتباع سياسة الجودة

٣-١- الجودة في الشركة

٣-٢- دور السلطات العامة

رابعاً. التسوية والمعيرة Normalization

٤-١- أسباب وجود التسوية والمعيرة

٤-٢- منظمات التسوية والمعيرة

٤-٣- دور التسوية والمعيرة

خامساً. العلامات التجارية

٥-١- تعريف

٥-٢- العلامات الزراعية

٥-٣- العلامات الصناعية، وثائق التاهيل

سادساً. تسميات المنشأ والأصل

جودة السلعة

أصبحت الجودة في الآونة الأخيرة رهاناً وطنياً وعالمياً. فماذا نعني بالجودة؟ وكيف تستطيع الشركة إتباع سياسة الجودة؟ كما أيضاً ما هي الإسهامات التي تقدمها المعايير والعلامات التجارية وشهادات التأهيل وعقود تحسين الجودة؟ وما هي الضمانات التي تقدمها؟

كل هذه التساؤلات سنجيب عنها من خلال بحثنا هذا.

أولاً. الجودة مفهوم نسبي

الجودة هي حالة الشيء عندما يكون في أوجه، وهي الدرجة العالية من سلم القيم العلمية، وهي ما يعمل من الشيء فاضلاً نوعاً ما أو جديراً بالاهتمام (قاموس Le Petit Robert).

ولا يمكننا تعريف الجودة بشكل مطلق، فهي مفهوم نسبي مربوط من ناحية بقدرة السلعة على إرضاء حاجات المستهلك، ومن ناحية أخرى بالمقارنة فيما بين السلع نفسها.

فعندما لا يكون هناك إلا سلعة واحدة لتلبية حاجة معينة، فسيتم الحكم عليه تقريباً بشكل جيد حسب درجة رضى المستخدمين. أما في حال وجود عدة سلع فسيتم الحكم من خلال المقارنة بينها.

جودة السلعة هي كفاءتها الكبيرة على فعل ما كانت قد صمم من أجله. فالبطارية التي تدوم ضعفي الزمن الاعتيادي هي أحسن بمرتين ولكن بشرط أن لا تكلّف ثلاثة أضعاف!

لذلك يجب إضافة عبارة "في أحسن الظروف الاقتصادية" على التعريف السابق، كما يمكن التكلم أيضاً على النسبة جودة / سعر.

ثانياً. تأهيل الجودة: القياس والمقارنة

٢-١. الصعوبات التي يمكن مواجهتها

تُعزى صعوبة تعريف جودة السلعة إلى سببين: أولهما تنوع حاجات المستهلك، وثانيهما درجة تعقيد السلع.

- **تنوع حاجات المستهلك**

يجعل هذا الأمر ما هو "جيد" بالنسبة لمستخدم معين "غير جيد" بالنسبة لمستخدم الآخر، ولا نستطيع المقارنة حقاً بين الجودتين إلا من خلال السلع التي تلبي نفس الحاجة.

- **درجة تعقيد السلع**

يظهر لنا أن السلعة لا تملك جودة واحدة فقط وإنما عدة درجات من الجودة، البعض منها يتنافى مع الآخر. فالسيارة على سبيل المثال يمكن أن تكون كبيرة، واسعة، سهلة الاستعمال، وكذلك تكون استطاعتها كبيرة واقتصادية في استهلاك الوقود.

وبالنتيجة فإن جودة السلعة هي جودة التسوية المحققة، واستطاعة السلعة على الإجابة على تطلعات مجموعة من المستهلكين، يمتلكون حاجات متطابقة.

٢-٢. قياس الجودة

■ الجودة الموضوعية

يُقاس عدد معين من أنواع الجودة الأساسية بطريقة فيزيائية. مثل الوزن والحجم، والطول والسرعة، والحرارة ومقاومة الصدمات، ومقاومة الحرارة، ومهلة التوزيع، ونسبة التعطيل، ومدة الحياة الخ... فإذا كانت ظروف القياس متشابهة، فسوف تكون المقارنة موضوعية.

■ الجودة غير الموضوعية (الشخصية)

وتتعلق هذه الجودة غالباً بكل ما يخص سلع التجميل والراحة، والتي لها علاقة بالذوق والطعم والرائحة ... ومن هذا الأمر فإنه يتم استدعاء خبراء في كل مجال، كما يمكن استشارة المستخدمين العاديين عبر استبيان للرأي، أو دراسات اختبارات ومقارنة.

٢-٣. مقارنة جودة السلع البسيطة: نسبة جودة / سعر

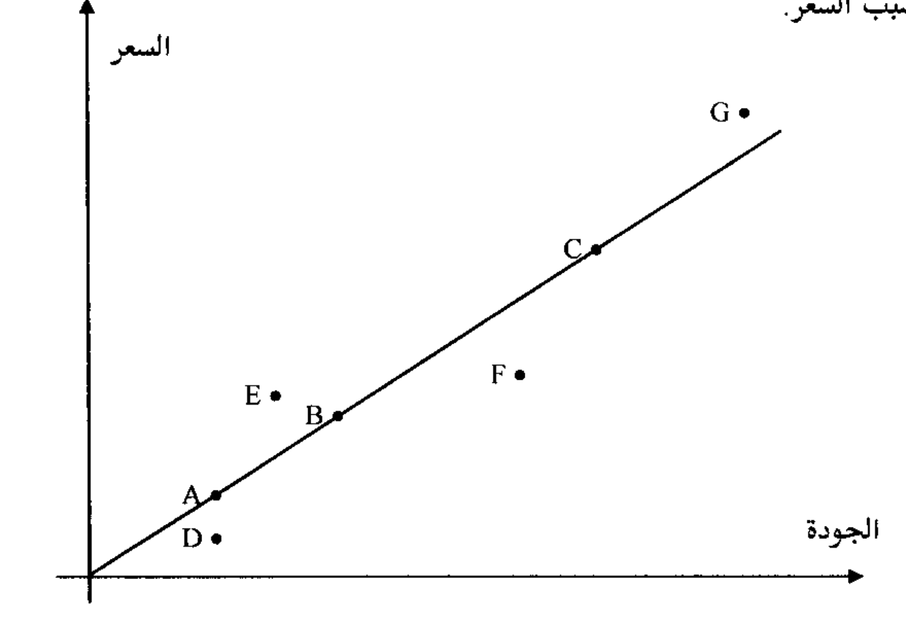
من الممكن عرض النسبة جودة / سعر من خلال مخطط بياني، بشرط أن تُقاس الجودة من خلال قيمة موضوعية واحدة.

مثال

توجد المقاومات والترانستورات والديودات في عدد كبير من الأجهزة الإلكترونية والكهربائية. فهي توجد في الأجهزة الصغيرة (راديو بسعر 500 ليرة سورية)، كما أنها توجد في المركبات الفضائية والحواسيب العملاقة. فالبعض من هذه المركبات الإلكترونية يكلف بضعة ليرات سورية، بينما البعض الآخر يكلف آلاف الليرات السورية.

وتُقاس جودة هذه المركبات من خلال أدائها (احتمال تعطلها بعد عدد معين من ساعات التشغيل). ويمكن تمثيل النسبة جودة / سعر من خلال المخطط البياني التالي:

- يكون للسلع الواقعة على نفس الخط المار من المركز (0) نفس النسبة جودة / سعر. وكلما كانت زاوية ميل المستقيم أقل كانت النسبة جودة / سعر أحسن.
- هنا يمكن أن نقول أن للنقاط A و B و C نفس النسبة جودة / سعر.
- إن للنقطة D أفضل نسبة جودة / سعر أما النقطة E فلها أسوأ نسبة (الزاوية المشكلة بين المستقين OD ومحور السينات هي الأصغر).
- سيختار المستخدم على الأغلب النقطة D. ولكن عند الحاجة لنفس الأداء سيفضل النقطة D على النقطة A، أو النقطة B على النقطة E.
- سيختار صانع الراديو بخيس السعر بلا شك النقطة D لقلة تكلفته النسبية، أما صانع المركبات الفضائية فإنه سيختار بشكل أكيد النقطة G بسبب الأمان وليس بسبب السعر.



■ مقارنة جودة السلع المعقدة

يجب علينا تعريف معايير المقارنة وطرق القياس. وهذا الأمر يكون صعباً جداً في بعض الأحيان.

ثالثاً. إتباع سياسة الجودة

٣-١. الجودة في الشركة

تعتمد صورة الشركة بشكل أساسي على الجودة. ولقد لاحظنا بأن الجودة تُقاس بمدى ملاءمة السلع لحاجات السوق.

أما بالنسبة لإتباع سياسة الجودة فذلك يعني أن تعمل الشركة بما يكفل أن تفي السلعة بوعودها المعروضة، وأن تكون كفؤاً، وذلك مقارنة مع سلع المنافسين. كما يمكن للشركة أن تختص في سلع الجودة المنخفضة، وبإمكاننا أيضاً نكوّن صورة ممتازة لسلعها، وذلك بإتباعها سياسة واضحة للجودة. وعلى العكس فإن التدهور في الجودة لشركة ما تعتمد سياسة الجودة العالية، يمكن أن يؤدي إلى فقدانها لمكانتها في السوق.

■ التدخل في جميع مراحل عملية الإنتاج والتسويق

في سوق تنافسية حيث تكون السلع متشابهة، وطرق تصنيعها متقاربة، تُقاس فروقات الجودة من خلال التفاصيل. فلذلك يجب أن تتركز الجهود المصروفة على الجودة على النقاط التالية:

- اختيار الموردين.
- اختيار المركّبات والمواد الأولية.
- طرق وتقنيات التصنيع والإنتاج.

- جودة وتنوع وانتشار قنوات التوزيع (على سبيل المثال تشكل كرافة البائع جزءاً من جودة السلعة).
- طريقة عمل خدمة ما بعد البيع.

■ الاستثمار في مجال تطوير الجودة

- في وسائل الإنتاج: الأتمتة للحصول على جودة ثابتة.
- في وسائل الرقابة: مخابر، أدوات قياس، تجارب ومحاولات، ...
- في التأهيل: التأهيل في مجال التقنيات الحديثة.

٢-٣- دور السلطات العامة

■ سياسة التحريض

تقوم السلطات العامة **بحثّ** الشركات على تبني قواعد للصناعة، **أو** معايير مشتركة، لتكون أساساً لإنشاء جمعيات ومؤسسات للمعايرة، وأن **تجبر وتلزم** الشركات على التقيد بمعايير ومقاييس معينة، في بعض القطاعات وخاصة الصناعية منها.

■ سياسة قمعية

مثل الجمارك والشرطة، التي تقيد الشركات بمعايير معينة منصوص عليها في القانون، مثل ارتداء بذات خاصة في بعض الصناعات.

كما إن الجهود المبذولة من قبل السلطات العامة، كبيرة في مجال الصحة وفي مجال التزوير.

رابعاً. التسوية والمعيرة Normalization

٤ـ١ـ أسباب وجود التسوية والمعيرة

■ تعريف

المعيار: هو معطية مرجعية، تنتج عن اختيار جماعي مبني على أدلة وبراهين، وذلك لاستخدامه كأساس متفق عليه من أجل حلّ المشكلات المتكررة.

ويُعدّ هذا التعريف تجريدياً، ولكن المشكلات التي تحلّها المعيرة تكون مادية، واقعية.

■ الأهداف

- ضرورة التوافق بين السلع المصنعة: ففيش الكهرباء في البراد يجب أن يجد مأخذاً كهربائياً من نفس الحجم والقياس. ولكن من يقرر الحجم المناسب؟ أهو مصنِّع البراد؟ أم منتِج المآخذ الكهربائية؟ ومن خلال هذا المثال يبدو واضحاً ضرورة التشاور.
- تبسيط وتوضيح المبادلات التجارية الوطنية والدولية: فالكلمات المستخدمة يجب أن تعني نفس الأمر. فإن أول عمليات معيرة كانت قد جرت على أنظمة القياس مثل الطول، والوزن، ...
- تعريف مميزات الجودة: ما هي المعايير التي يجب اعتمادها من أجل مقارنة سلعتين معينتين؟
- تحديد طرق التجريب والقياس التي تسمح بالتحقق من المميزات السابقة.

وبالنتيجة فإن المعيرة أو التسوية هي تعريف المميزات التقنية (الطول – الوزن – القدرة ...) ومعايير الجودة (مقاومة الصدمات – مقاومة الحرارة والبرودة ...).

٤ـ٢ـ منظمات المعيرة والتسوية

تمتلك كل دولة نظام المعيرة الخاص بها (المواصفات السورية، ASA الأمريكية، BS البريطانية، AFNOR الفرنسية، DYN الألمانية، ...)، أما التوافق بين الدول على الصعيد العالمي، فيتم

من خلال منظمة ISO (International Organization of Standardization) وعلى الصعيد الأوروبي من خلال منظمة CEN.

٣-٤- دور المعيرة أو التسوية

■ أداة في خدمة الشركة والتطوير الصناعي

يسمح المعيار أو المقياس بما يلي:

- حل المشاكل المتكررة في التصنيع، حيث يتم تعريف القواعد مرة واحدة.
- حذف الخسائر الناجمة عن الطلبيات المحررة بشكل سيئ أو غير المتوافقة.
- حذف شروط الاستقبال غير النافعة والمكلفة.
- الانتقال إلى استخدام المعلوماتية وذلك من خلال توضيح النصوص وترميز العناصر والمركّبات.

■ ضبط الجودة

تتجلى أهمية المعيار في ضبط الجودة من خلال طابعه الجدّي، والدقيق والتعاقدي والتكراري. كما أن التسوية والمعيرة تكون أكثر تطوراً في القطاعات الصناعية خاصةً.

■ تلبية حاجات المستهلكين

- يسهّل المعيار عمليات الشراء للمستهلك وذلك من خلال مفهومي التوافقية والتبادلية (يمكن لقطعة أن تحل مكان قطعة أخرى في جهاز ما).
- كما يحدد المعيار أمن وحماية السلع وقدرتها على التشغيل (استطاعتها على عمل ما صممت من أجله).

خامساً. العلامات التجارية

٥ـ١ـ تعريف

العلامة التجارية: هي إشارة مميزة تُلصق على السلع، أو تسمية تُعطى إلى مجموعة من الخدمات، بحيث يكون هدفها تحديد وضمان جودة ومميزات معرّفة مسبقاً لهذه الخدمات.

٥ـ٢ـ العلامات الزراعية

- ماركة جماعية (تُضاف في بعض الأحيان إلى الماركة الخاصة بالمصنِّع). كما يمكن أن تكون ماركة وطنية أو إقليمية.
- قاعدة تقنية: هي دفتر الشروط الذي يحدد ويعرِّف بشكل دقيق جداً السلعة، وشروط تطويرها، وإنتاجها، وخصائصها التي تميزها عن غيرها من السلع.
- منظمة تصديق: وهي مستقلة وحيادية، ويكون دورها هو مراقبة السلع المتمتعة بعلامة زراعية، وذلك بشكل دقيق جداً.
- يمكن وضع مخطط للرقابة من قبل:
  - الشركات أو المنتجين (الرقابة الذاتية).
  - منظمات التصديق.
  - منظمة رقابة مستقلة، يمكن أن تقوم بأعمال رقابة إضافية.
  - خدمات وزارية تراقب السلع، وتتحقق من احترام دفتر الشروط، ومخطط الرقابة.
- لصاقات توضيحية تحدد:
  - مميزات السلعة التي تعلل إعطاءها العلامة التجارية.
  - عنوان المنظمة المصدقة، ومنظمة الرقابة.

٣-٥ العلامات الصناعية: وثائق التأهيل

هي عبارة عن علامات مميزة، تثبت أن المنتج الصناعي يمتلك مميزات خاصة، تم مراقبتها وضبطها من قبل منظمة مستقلة عن المصنِّع وعن البائع، وذلك لأهداف تجارية.

سادساً. تسميات المنشأ والأصل

على عكس العلامات، تستخدم تسميات المنشأ الإشارة الجغرافية للسلعة كي تقوم باحتكار استخدامها، هذا يعني أن من يملك حقوق التسمية هو فقط من يستطيع استخدام هذه المرجعية الجغرافية.

هناك عنصران يميزان تسمية المنشأ هما **السمعة والجودة**. وهي ترتكز على عاملين:

- العامل الطبيعي (المنطقة).
- العامل البشري (المهارة).

وبالنتيجة فإن استخدام تسمية المنشأ أو الأصل يكون محصوراً فقط بالمنتجين الذين يتواجدون في نفس المنطقة المحددة، والذين يتقيدون بشروط الإنتاج المفروضة. فعلى سبيل المثال (ماركات تعبئة المياه الغازية، وكذلك الشمبانيا الفرنسة...).

* * *

الفصل الحادي عشر

توافق السلعة مع الحاجات



الفصل الثاني عشر: توافق السلعة مع الحاجات

أولاً. تجزئة السوق

١-١- لماذا عملية التجزيء؟

١-٢- كيفية إجراء عملية التجزئة

ثانياً. اختيار سياسة السلسلة أو التشكيلة

٢-١- تعريف مفهومي السلسلة أو التشكيلة

٢-٢- قياس السلسلة أو التشكيلة

٢-٣- تشكيل سلسلة من السلع

ثالثاً. السلعة الجديدة

٣-١- تعريف

٣-٢- تطوير السلع الجديدة

توافق السلعة مع الحاجات

لقد تبين أنه من النادر أن يتم تلبية نفس الحاجة لجميع المستهلكين من خلال نفس السلعة ، وذلك بسبب التنوع الكبير للمستهلكين. إذاً فمن الضروري الإجابة على تطلعات مختلف فئات وشرائح المستهلكين. حيث يسمح إنشاء تشكيلة واسعة تخص سلعة الشركة بتقديم سلعة متوافقة مع كل شريحة من شرائح المستهلكين. كما أن تطور الحاجات وأثر التنافس الشديد ، وإشباع السوق من مختلف السلع ، أدى إلى جعل السلع تهرم بسرعة ، مما يؤكد ضرورة فكرة التوافق، وذلك من خلال البحث المستمر، والإبداع والانفتاح على أسواق جديدة.

أولاً. تجزئة السوق

- **تعريف**

عملية تجزئة السوق: هي مجموعة الطرق التي تهدف إلى تقسيم السوق إلى شرائح متجانسة ومتميزة عن بعضها.

١-١. لماذا عملية التجزيء ؟

يكون السوق غير متجانس في أغلب الأوقات، كما يكون للأشخاص الموجودين في السوق أذواقاً ومتطلبات وتصرفات تختلف من شخص لآخر. فالمهن اليدوية تتكيف مع السوق من خلال سياسة "حسب الطلب" وذلك في كثير من المجالات. ولكن هذا التوافق لا يمكن تحقيقه مع الحاجات الخاصة بكل مستهلك، فهذا الأمر صعب ومكلف جداً. ولذلك فإن مقتضيات إنتاج الكميات الكبيرة تؤدي إلى البحث عن السلع القياسية، التي تستطيع تلبية حاجات المستهلك العادي، ويمكن تعليل هذه السياسة غير التمييزية، إذا كان الطلب أعلى من العرض.

ومع هذا سوف تكون المخاطرة كبيرة في معظم الحالات، وذلك عندما يتم التوجه إلى إجمالي السوق، من خلال سلعة وحيدة تتوافق مع رغبة "المستهلك الوسطي" الذي لا نجده إلا من خلال الإحصائيات.

وكقاعدة عامة فمن الضروري تمييز فئات وشرائح المستهلكين أو المستخدمين، بحيث تكون حاجات وتطلعات وتصرفات كل فئة متقاربة بشكل كافٍ، حتى يتم تلبيتها وذلك من خلال سلعة واحدة، موجّهة بشكل خاص إلى كل فئة يختلف باختلافها.

١-٢. كيفية إجراء عملية التجزئة

- المعايير الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية
  - الشريحة الاجتماعية - المهنية
  - الدخل.

– نوع السكن (ريفي – مدني – ملك – أجرة – سكن إفرادي – سكن جماعي ...).
– مكان السكن.

يوجد العديد من الإحصائيات حول هذه المجالات مما يسهّل استخدام هذه المعايير التي يمكن التعامل معها بشكل كمي بسهولة.

- المعايير الشخصية
  – الجنس.
  – العمر.
  – مستوى الثقافة.
  – حجم المنزل العائلي.

يكون من السهل التعامل مع المعطيات الرقمية.

- يسمح سلوك وتصرف الشراء بتمييز الشارين عن غير الشارين، أو الشارين بقوة عن الشارين بضعف. ويتم الحصول على هذا النوع من المعلومات عن طريق التحقيقات والاستبيانات التي يتم إجراؤها على المستهلكين أو التي يتم تقديمها من قبل Panel "تحقيق الجدول" (نموذج من التحقيق تخضع فيه عينة واحدة من الأشخاص لمقابلات مكررة فترة معينة من الزمن).
- المميزات الشخصية
  – هل الشخص مبدع أم مقلد ؟
  – هل هو متفائل أم متشائم ؟ ...

■ اختيار المعايير

- لا يمكن استخدام جميع المعايير معاً في نفس الوقت، كما أن المعايير لا تتوافق جميعها مع السوق.

فاختيار ست شرائح اجتماعية مهنة، وأربع شرائح للعمر، وثلاثة مستويات من الثقافة تعطي 72 جزءاً للسوق! ومن أجل كل جزء يجب إجراء تحليل لتصرف الشراء، وتحديد المميزات الشخصية، مما يؤدي إلى إجراء المزيد من عمليات التجزيء، أو على العكس لتجميع بعض الأجزاء.

- يجب على المعايير المختارة أن تكون:

– ملائمة، وثيقة الصلة بالموضوع: أي أن تتوافق مع الاختلافات الواضحة في التصرف تجاه السلعة. فعلى سبيل المثال يكون عمر المستهلك ودخله معايير ملائمة بالنسبة لتجزئة سوق السيارات، ولكن لن تكون كذلك بالنسبة لسوق مساحيق الغسيل.

– قابلة للقياس: يجب أن يكون حجم الشريحة معروفاً. فبمقدار ما نمتلكه من إحصائيات (الشرائح الاجتماعية المهنية والعمر والسكن ...) يكون القياس سهلاً. وأما في الحالات الأخرى فيتم الحصول على الإحصائيات من خلال تحقيقات تكون غالباً مكلفة جداً.

– عملياتية: يجب أن تكون الشريحة قابلة لأن تصاب بطريقة معينة. فمكان السكن هو معيار عملياتي، لأننا نستطيع التأثير على سكان منطقة معينة، بشكل خاص وذلك من خلال الدعاية المباشرة، أو الإعلانات في الشوارع، أو الصحف المحلية وأيضاً ومن خلال التوزيع الإقليمي.

أما المميزات الشخصية فنادراً ما تكون عملياتية. فنحن مثلاً كيف نستطيع الوصول بطريقة الاختيار إلى المتفائلين أو المتكبرين؟ فهؤلاء الأشخاص ليس لهم نفس القرارات، ولا نفس طريقة العيش، كما أنهم لا يترددون على أماكن متشابهة...

ثانياً. اختيار سياسة السلسلة أو التشكيلة

من أجل التلاؤم مع حاجات مختلف فئات الزبائن، وأيضاً للحدّ من المخاطر، فسوف تكون الشركة مضطرة إلى تنويع إنتاجها ومبيعاتها.

٢-١. تعريف مفهومي السلسلة والتشكيلة

مع أن الشركات لا تعطي نفس المحتوى لهذه المفاهيم فإننا سوف نقبل ما يلي:

- يتكون خط السلع من جميع النماذج لنفس السلعة، التي تعرضها الشركة في الأسواق. ويُعتبر امتداد هذا المفهوم هو عدد السلع التي تشكل هذا الخط.
- تتألف سلسلة السلع من جميع خطوط السلع التي تبيعها الشركة والتي تكون موجهة إلى نفس السوق.

مثال

إن شركة DIOR تمتلك العديد من سلاسل السلع، وذلك في مجالات مختلفة مثل الملابس والاكسسوارات والعطورات. وفي سلسلة الاكسسوارات نجد مثلاً خطوطاً للأحذية وأخرى لحقائب اليد وثالثة لمجوهرات العنق ورابعة لمجوهرات الأذن ...

ويشير مفهوم التشكيلة إلى تنوع السلع المباعة من قبل الموزع. ويمكن أن تكون هذه السلع من طبيعة مختلفة، وتحمل أسماء ماركات متعددة.

٢-٢. قياس السلسلة أو التشكيلة

- **تعريف:**

امتداد السلسلة: هو الامتداد الوسطي لخطوط السلع. أما تنوع السلسلة: فهو عدد الخطوط التي تكونها هذه السلسلة. ونحن عندما نتكلم عن التشكيلة فلا نقول امتدادا وإنما عرض التشكيلة، ولا نقول تنوعا وإنما عمق التشكيلة.

وتُعتبر كلاً من مصطلحات الامتداد والتنوع والعرض والعمق، مفاهيم نسبية تسمح بإجراء عمليات المقارنة.

٢-٣- تشكيل سلسلة من السلع

■ الإجابة على حاجات السوق

يمكن الإجابة على نفس النمط من الحاجات الأساسية، من خلال سلع معقدة نوعاً ما، ومتقنة ومكلفة. فالشركة تعرض سلعها بين "عالي السلسلة" و"منخفض السلسلة"، وذلك في نفس السلسلة وضمن كل خط سلعة.

إن هذا التوزع المبني على مفهوم النسبة جودة / سعر يكون صعب التحقيق. ففرق الجودة يجب أن يعلل فروقات السعر، وذلك كما يدركه المستهلك. فإذا كان فرق السعر كبيراً جداً، فإن السلع الأغلى لن تُباع بشكل جيد، أما إذا كان الفرق قليلاً جداً، فإن السلع ذات الجودة العالية، ستلتهم السلع الأخرى.

إن كلاً من التنافس، والقلق من عدم ملاءمة السلع للعديد من الحاجات، يدفعان الشركة إلى تنويع وتمديد السلسلة. ومن جهة أخرى فإن قيود المردودية الاقتصادية تقتضي الإنتاج بكميات كبيرة، ولكن التطور التقني لوسائل الإنتاج يساهم في حلّ هذا النزاع.

■ تامين المردودية للشركة وضبط السوق

- **يسمح الهامش الربحي على التكاليف المتغيرة** بتصنيف السلع وذلك بحسب مردوديتها. ويجب أن يأخذ استخدام هذا المعيار بعين الاعتبار، مكان السلعة ضمن دورة حياته، فالسلعة الجديدة في بداية طور النمو يمكن أن يكون موقعها سيئاً مقارنة بسلعة قديمة في طور الانحدار، حتى ولو أنه السلعة الأولى ضمن سوقها.
- **البنية بحسب العمر**. إن التوزيع الحكيم للسلع ضمن مراحل 1 – 2 – 3 – 4 يسمح بالحفاظ على مستقبل الشركة، وذلك من خلال سلع شابة، وبتأمين مردوديتها من خلال السلع الأقدم المرتكزة بشكل جيد.

محفظة السلع

إن أشهر طريقة لتخطيط محفظة السلع هي مصفوفة BCG (Boston Consulting Group) أو مصفوفة Growth / Wealth Matrix التي وُضعت في عام 1969.

هذه المصفوفة تسمح بتصنيف مختلف سلع الشركة، وذلك من خلال تقدمها في دورة الحياة. حيث يتم تحديد موقع الأنشطة ضمن هذا "المربع السحري" من خلال حصص هذه الأنشطة أو السلع من السوق، وذلك مقارنةً مع المنافسين والسلع الأولى أو الرائدة وأيضاً من خلال نسبة نمو القطاع المعني.

تُدعى السلع الرائدة بـ "النجوم" (حصة عالية من سوق يتمتع بنسبة نمو مرتفعة) وتدعى أيضاً بـ "البقرة الحلوب" (حصة عالية من سوق ناضج نسبة نموه منخفضة)ن أما الأنشطة أو السلع التي يجب مراجعتها فتدعى "الثقل الميت" (حصة ضعيفة من السوق ضمن قطاع في حالة ركود).

ولكن يوجد بعض الحدود لهذه النمذجة في تحليل سلع الشركة بعض الحدود، وأهمها أن التخطيط باعتماد هذه المنهجية يهمل الابتكار والتجديد والإبداع، والتطورات التقنية ذات المردودية العالية على المدى البعيد.

عن مجلة n50 SVN

ثالثا. السلعة الجديدة

٣-١. تعريف

■ **ماذا نعني بالابتكار أو التجديد**

الابتكار: لا يعد الابتكار اكتشافا ولا اختراعا. فجائزة نوبل لا تعطى أبدا إلى مبتكر. واكتشاف الـ DNA أو إيجاد أول ترانستور، لا يعدا ابتكارات، بينما يعتبر استخدام اكتشاف الـ DNA من أجل صناعة وبيع جزيئات جديدة، أو الصناعة الكمية للترانستورات الأولى (أو جيل من الترانستورات)، ومن ثم بيعها، بمثابة ابتكارات.

فالمخترعون يقدمون التصور والتجريد، وليس التطبيق. فليوناردو دفنشي Leonardo de Vinci اخترع الدراجة الهوائية، ولكنه كان كثير البعد لأن يكون مبتكرا للنماذج الحديثة لهذا الاختراع. أما أديسون Edison الذي اخترع المصباح الكهربائي، فقد ترك للآخرين الدور الأكبر لابتكار النماذج الجديدة من هذا المصباح.

ويعتقد الكثير من الناس بأن الابتكار يكون دائما في مجال التكنولوجيا المتقدمة، ولكن هذا الكلام خاطئ، فعلى سبيل المثال تعتبر شركة Mc Donald's ابتكارا كبيرا في مجال الوجبات السريعة، مع أن التكنولوجيا لا تلعب تقريبا أي دور في نجاح هذه الشركة.

وكما يعتقد البعض أن التكنولوجيا بعيدة أن تكون الحقل الأول للابتكارات، حيث نجد هذه الأخيرة منتشرة بشكل واسع في مجال الخدمات، والتسويق والتوزيع والتمويل، والإدارة والعلاقات الاجتماعية.

وقد قامت دراسة لتحديد مكونات الابتكار، ووجدت أنها تتكون بشكل أساسي من الحاجة الواضحة والمفهومة، والأفكار والمعلومات والتفهم لها، والخبرات الخاصة، بالإضافة إلى الرجال والأموال من أجل إنجاح العمل.

والنتيجة المنطقية لهذا الأمر تؤكد أن الابتكار ليس فعل شخص واحد، وإنما هي ناتج للعديد من الكفاءات في الحقل المناسب.

▪ لماذا نبتكر ؟

يؤدي كل من تطور الحاجات، والتنافس الشديد إلى جعل السلع تزول بسرعة. فمن أجل أن تحافظ الشركة على مجموعة زبائنها، يجب عليها أن تجدد إنتاجها، وذلك بتحسين السلع الموجودة أو باستبدالها بسلع جديدة. فالابتكار ضروري من أجل البقاء على قيد الحياة وأيضا من أجل التطور.

▪ ما هي السلعة الجديدة ؟

ما يميز السلعة الجديدة أنها تمتلك فروقات كبيرة بالنسبة للسلع المنافسة، أو بالنسبة للسلعة القديمة التي تم استبدالها. ويجب أن يتم إدراك هذه الفروقات من خلال المستهلك.

كما أنه ليس هناك معنى تجاري للابتكار إلا إذا كانت السلعة تمتلك سوقا يمكن الوصول إليه. فجميع التطورات التقنية لا تخلق سلع جديدة، ولكن السلعة المعروفة تستطيع أن تصبح جديدة إذا وجد سوق مختلف لها.

٣-٢. تطوير السلع الجديدة

■ البحث عن الأفكار

نقطة الانطلاق: هي البحث عن الحاجات غير الملباة أو الملباة بشكل سيئ. حيث يقوم قسم الخدمات التجارية بتنظيم هذا البحث، وذلك لكونه على تواصل واستماع لممثليه، وللزبائن ويتابع ما يفعله المنافسون. كما يمكن مراقبة ما يحدث أو يتم تصوره عند الغير من خلال الدعايات المتخصصة.

■ وضع طرق منظومة للبحث عن الأفكار الجديدة

من بين العديد من الطرق المستخدمة في هذا المجال نستطيع أن نميز الطرق الاستقرائية (التي تعتمد على البديهة والحدس أو التخيل) والطرق الاستنتاجية (التي تعتمد على الاستنباط وعلى المحاكمة المنطقية). من بين الطرق المعروضة أدناه الثلاثة الأولى منها حدسية أما الأخيرة فهي استنتاجية.

١) طريقة Brain Storming

- المفهوم الأساسي:

– الحصول على الأفكار من عدة أشخاص مجتمعين، حيث يتم تحريضهم من خلال تعدد واجتماع الأفكار.

- مجال التطبيق:

– مشاكل نوعية.

- مشاكل غير معقدة سهلة التعريف (البحث عن اسم، عن ماركة، شكل التغليف، الدعاية).

• التنظيم وسير العمل:

- غرفة هادئة مرتبة بشكل مريح.
- من 5 إلى 15 مشارك مختلفي التأهيل والثقافة.
- شخص منشط يقود الاجتماع لمدة 30 إلى 45 دقيقة.

• القواعد:

- موقف إيجابي تجاه الأفكار المطروحة. ممنوع النقد.
- البحث عن العدد الأكبر من الأفكار، ويفضل أن تكون جديدة حتى ولو ظهرت أنها غير منطقية أو معقولة في البداية.

• الفوائد والمساوئ:

- طريقة إنتاجية جدا من الناحية الكمية.
- على الرغم من القواعد والشروط فهناك احتمال للكبح أو الكبت، أي بعض الأفكار الموجودة لن تطرح.
- غير نافعة في المجال العلمي والبحث.

٢) طريقة المحاكاة في العملية الإبداعية

• المفهوم الأساسي:

- تنشيط العملية الإبداعية للأشخاص وللمجموعات.
- البحث عن التفاعل بين الأشخاص المختلفين بطباعهم وسلوكهم.
- استخدام المقارنة كأساس للمحاكمة والبرهنة.

• مجال التطبيق

- التحليل.

- مشاكل المجموعات.

• التنظيم وسير العمل:

- عرض المشكلة.
- تعميق فهم المشكلة.
- جمع مقترحات الحلول.
- بناء واختيار تعاريف المشكلة.
- البحث عن التشابهات المباشرة أو الشخصية أو الرمزية.
- اختيار التشابهات المتعلقة بالمشكلة.
- اعتماد الحلول.
- نفس مسار الطريقة السابقة ولكن مع ٧ مشاركين فقط.

• القواعد:

- ممنوع الانتقاد والحكم.
- تقديم المقترحات الوجيزة.
- عدم المقاطعة.
- تجنب العداء والتنافر بين المشاركين وتفضيل الاعتدال.

• الفوائد والمساوئ:

- نبقى في مجال الأفكار والاقتراحات التقنية.
- يتم التقييم والاختيار النهائي في مكان آخر.
- تكون عملية اختيار وتأهيل المشاركين طويلة ومكلفة.

٣) طريقة Delphi

• المفهوم الأساسي:

- جمع الأفكار والبحث عن التوافق بين عدة خبراء لا يتواصلون فيما بينهم ويعبرون عن آرائهم بشكل كتابي.

- مجال التطبيق:

- التوقع والتنبؤ العلمي على المدى الطويل.

- التنظيم وسير العمل:

- يقوم الشخص المكلف باقتراح استبيان رأي على عدد من الخبراء (من ١٠ إلى ٢٠ خبير).
- يتم جمع الإجابات وتحليلها.
- يتم التعليق على النتائج من قبل الخبراء.
- يتم تنفيذ عملية الذهاب والإياب ٣ مرات.

- القواعد:

- لا يوجد تواصل واتصال بين الخبراء.
- يتم تثقيل الإجابات على كل نقطة، وذلك بحسب درجة تأهيل الخبير في هذا المجال.

- الفوائد والمساوئ:

- لا يوجد تأثير أو تنافر متبادل بين الخبراء.
- تكون الإجابات شخصية ومن الصعب التمييز بين آراء الخبير ومعارفه.
- محصورة بالشركات الكبيرة وبمفهوم "الاستقبالية" (علم يدرس الأسباب العلمية والاقتصادية والاجتماعية التي تدفع تطور العالم العصري والتنبؤ بالأوضاع التي يمكن أن تنجم عن تأثير هذه الأسباب).

٤) الطريقة الرابعة

- المفهوم الأساسي:

- تجزيء المشكلة إلى مختلف معاملاتها.

- البحث عن حلول من خلال فحص جميع التركيبات الممكنة من هذه المعاملات.

- مجال التطبيق:

- جميع المشاكل ومن ضمنها العلمية.

- التنظيم وسير العمل:

- مجموعة من ١٠ أشخاص.
- وصف وتعريف دقيق للمشكلة.
- تحديد المعاملات (جمع وظائف السلعة وكل مميزاتها).
- البحث عن جميع الحلول المحتملة والمعقولة.
- اختيار أفضل الحلول.

- القواعد:

- عدم الوقوف عند أول حل مرض.
- عدم إجراء التقييم بسرعة.

- الفوائد والمساوئ:

- نتائج مبهرة.
- يتم مناقشة جميع أوجه المشكلة.
- عدد التركيبات الممكنة مرتفع جدا.
- يجب استخدام أدوات ووسائل قوية جدا من أجل الحساب لتقييم الحلول.

■ اختيار الأفكار

تساهم نسبة ضئيلة فقط من الأفكار لطرح سلعة جديدة. ولذلك يجب أن يكون هناك طريقة منهجية للاختيار، حيث تسمح بإقصاء المشاريع السيئة بأقصى سرعة، لأنه كلما تقدمنا في المشروع، كلما زادت النفقات الناجمة عنه.

١) دراسة فرصة الأفكار

يتم إجراء الاختيار الأول من قبل المسؤولين الذين يقومون بإقصاء جميع الأفكار التي لا تقدم شيئا للمستهلك أو للشركة. كما أن الأفكار التي لا تكون الشركة قادرة على تحقيقها، أو لا تمتلك الوسائل اللازمة لذلك، أو تكون الشركة غير قادرة على تحديد التكاليف، أو تقييم سوقها لن يتم أخذها بعين الاعتبار.

٢) دراسة السوق

يجب على السوق أن يكون موصوفا (من الذي سيشتري) وقابلا للقياس بالأرقام (كم). ما هي المخططات التي تستطيع الشركة تحقيقها؟ وما هي النتائج المتوقعة عنها؟.

٣) دراسة إمكانية التنفيذ التقنية

يمكن إدراك الصعوبات أو الاستحالات في لحظة وضع المخططات التصميمية، أو بعد تجريب النموذج الأولي.

٤) اختيار السلعة

أي تجريبها أو تذويقها للمستهلك في بيته أو في الخارج وفي بعض الأحيان نجعل المستهلك يقارن بين السلعة وسلع المنافسين (الاختبار بعصاب العينين).

٥) تحديد الأسعار

راجع الفصل التالي.

٦) تنفيذ سوق اختبار

ويقصد به طرح السلعة على نموذج مختزل للسوق. ولتحقيق هذا الأمر نختار منطقة معينة، بحيث نستطيع بعد ذلك اعتماد نتائجها، وتعميمها على مستوى كامل السوق، ومن ثم نقوم بعمليات تسويقية ضمنها: توزيع مماثل لما سيكون على الصعيد الوطني، وكذلك الأسعار والدعاية (ستكون الدعاية صعبة لأن وسائل الإعلام الكبيرة تكون جميعها على الصعيد الوطني).

وبعد ذلك تتم مراقبة النتائج من عمليات الشراء وإعادة الشراء، وذلك خلال عدة أسابيع أو حتى عدة أشهر، ويرافق ذلك إجراء استقصاءات لآراء الزبائن والمستخدمين والموزعين، حيث تسمح إما بتغيير المخطط التجاري، أو بعدم طرح السلع المشكوك بأمرها بشكل نهائي.

ولابد من القول بأن عملية اختبار السوق تقتصر فقط على السلع الاستهلاكية اليومية، والتي يتم شراؤها بشكل متكرر جدا.

* * *

الفصل الثاني عشر

الأسعار



الفصل الثاني عشر: الأسعار

أولاً. تحديد السعر

١-١- من يحدد السعر؟

١-٢- متى نطرح مسالة الأسعار؟

١-٢- اختيار بنية للسعر

ثانياً. اعتبار الطلب وطريقة السعر المقبول

٢-١- تحديد السعر المقبول

٢-٢- حدود وأخطاء الطريقة

ثالثاً. اعتبار التكاليف وطريقة سعر التكلفة

٢-١- معرفة التكاليف

٢-٢- معرفة حساب التكاليف عندما لا يوجد مخزون

٢-٣- تحديد التكاليف مع اعتبار المخزون

٢-٤- اعتبار النفقات المباشرة والنفقات غير المباشرة

٢-٥- حساب التكاليف مع اعتبار المخزون والنفقات المباشرة والنفقات غير المباشرة

الأسعار

السعر: هو المركبّة الوحيدة في مخطط التسويق الذي يولِّد الإيرادات، أما باقي المركبات فتشكل نفقات بالنسبة للشركة.

ويجب على كل شركة أن تحدد سعر كل من السلع التي تبيعها. فمنذ فترة وجيزة لم يكن السعر يُعتبر كمركِّبة أساسية، حيث كان المسؤولون التجاريون يوجهون الأعمال التجارية والتسويقية باتجاه السلعة، والتوزيع، وتنمية المبيعات.

ولكن وبعد تحرير الأسعار، وضعت الشركات مركّبة السعر في المستوى الأول من تفكيرهم، وحتى أن البعض منها وصلوا إلى اعتبار أنها الأهم بعد السلعة.

أولاً. تحديد السعر

١-١- من يحدد السعر ؟

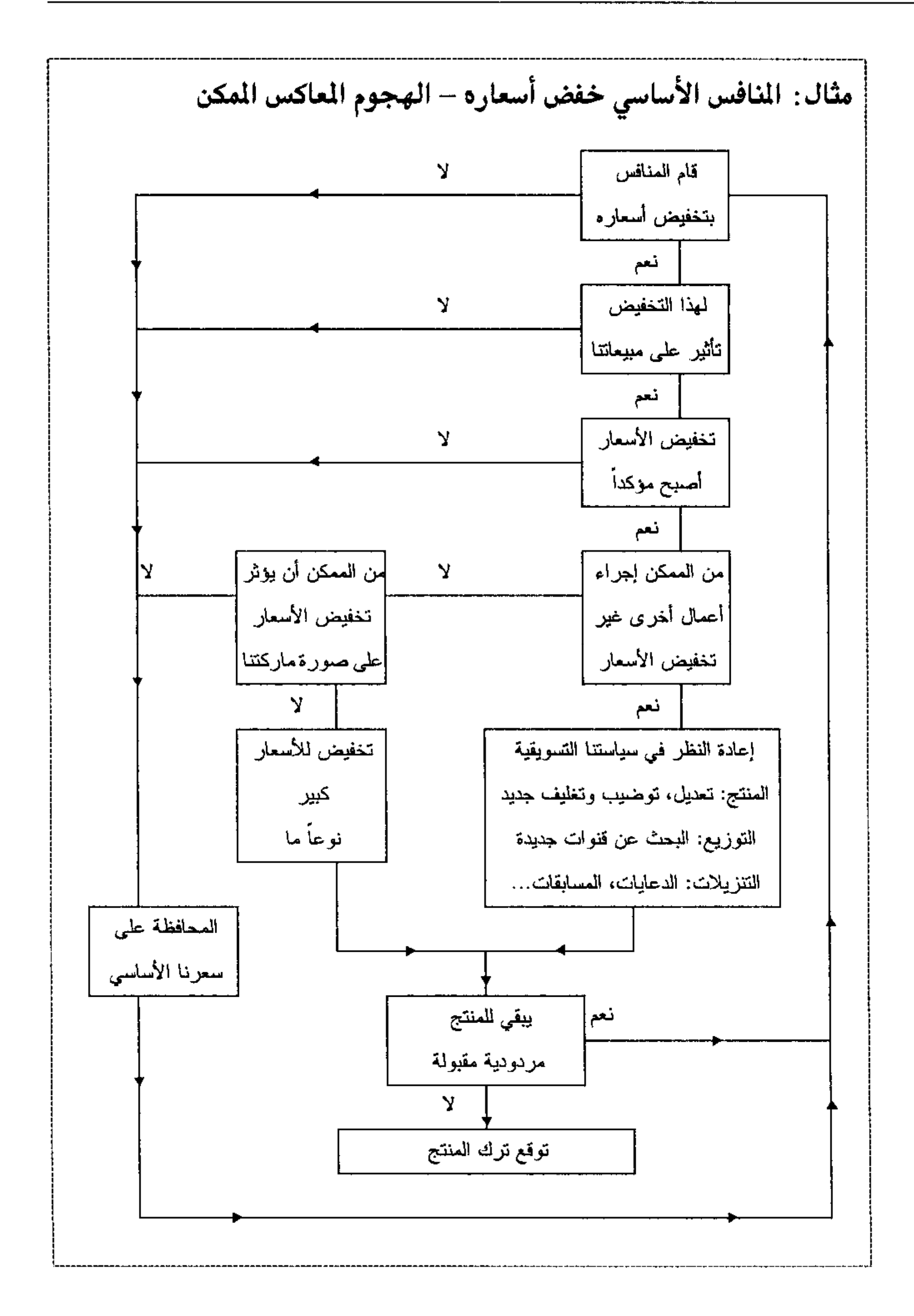
تقوم الإدارة العامة غالباً باختيار الأسعار التي سوف تُطبق على السلعة، وذلك في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

أما في الشركات الكبيرة فتكون عملية تحديد الأسعار من اختصاص الكوادر العليا (مدير فرع، مدير السلعة)، أما الإدارة العامة فتقوم بتحديد الخطوط العريضة لسياسة الأسعار.

٢-١- متى نطرح مسألة الأسعار ؟

هناك ثلاثة أنماط من الأوضاع التي تطرح مسألة الأسعار:

- عند طرح **سلعة جديدة** تم اعتمادها من قبل الشركة.
- عندما **يقوم المنافس بتغيير أسعاره**، فتكون الشركة مجبرة أن تنظم هجوماً معاكساً.
- عندما **تتغير بيئة الشركة**، وذلك نتيجة ظروف معينة كظهور منافس جديد، أو انخفاض الطلب، أو التضخم المالي، أو قوانين جديدة تخص الأسعار، أو فتح الحدود الجمركية الخ ...


مثال: المنافس الأساسي خفض أسعاره – الهجوم المعاكس الممكن
قام المنافس بتخفيض أسعاره
لا
نعم
لهذا التخفيض تأثير على مبيعاتنا
لا
نعم
تخفيض الأسعار أصبح مؤكداً
لا
نعم
من الممكن إجراء أعمال أخرى غير تخفيض الأسعار
لا
من الممكن أن يؤثر تخفيض الأسعار على صورة ماركتنا
لا
نعم
لا
تخفيض للأسعار كبير نوعاً ما
إعادة النظر في سياستنا التسويقية
المنتج: تعديل، توضيب وتغليف جديد
التوزيع: البحث عن قنوات جديدة
التنزيلات: الدعايات، المسابقات...
المحافظة على سعرنا الأساسي
يبقي للمنتج مردودية مقبولة
نعم
لا
توقع ترك المنتج

٣-١. اختيار بنية للسعر

يمكن أن نميز استراتيجيات السعر بحسب معيارين، هما درجة الحرية، ومستوى السعر.

■ الاستراتيجيات ودرجة الحرية أو أخذ المنافس بعين الاعتبار

- إذا كانت درجة الحرية مرتفعة

وهذا يعني أن الشركة لن تأخذ بالحسبان منافسيها في اختيار استراتيجياتها، وذلك إما لأن سلعتها تتمتع باحتكار كبير، أو أن صورتها، ومميزاتها وموقعها في السوق، تضعها خارج متناول سعر السوق.

وهنا وفي هذه الحالة تستطيع الشركة اعتماد **استراتيجية مستقلة**، وذلك فيما يخص السعر

- إذا كانت درجة الحرية منخفضة

وهذا يعني أن التنافس شديد، وأن السلعة ليست مختلفة بشكلٍ كافٍ عن سلع المنافسين.

ففي هذه الحالة تكون الاستراتيجية الوحيدة التي يمكن أن تعتمدها الشركة، هي اسراتيجية الملاحقة التي تقرض المحاذاة مع سعر السوق، وبالتالي متابعة تقلباته.

■ الاستراتيجيات ومستوى السعر

هناك ثلاثة استراتيجيات محتملة بحسب مستوى السعر المعمول به:

- سياسة اختراق السوق

تتجلى هذه السياسة في اعتماد سعر أقل من سعر المنافسين، بهدف تأمين أرقام مبيعات عالية، وذلك بالتأثير على شريحة واسعة من الزبائن.

وقد تم تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل واسع من قبل شركات Bic و Moulinex، وبعدها من قبل شركة Amstrad في سوق الحواسب الشخصية.

- سياسة نخبة السوق

التي تتميز هذه السياسة بمستوى عال للسعر. حيث تتجلى بالبحث عن عدد محدود من الزبائن الذين يقبلون أن يدفعوا سعراً أعلى للسلعة، التي تعتمد آخر التطورات التكنولوجية، أو تعتمد على الموضة.

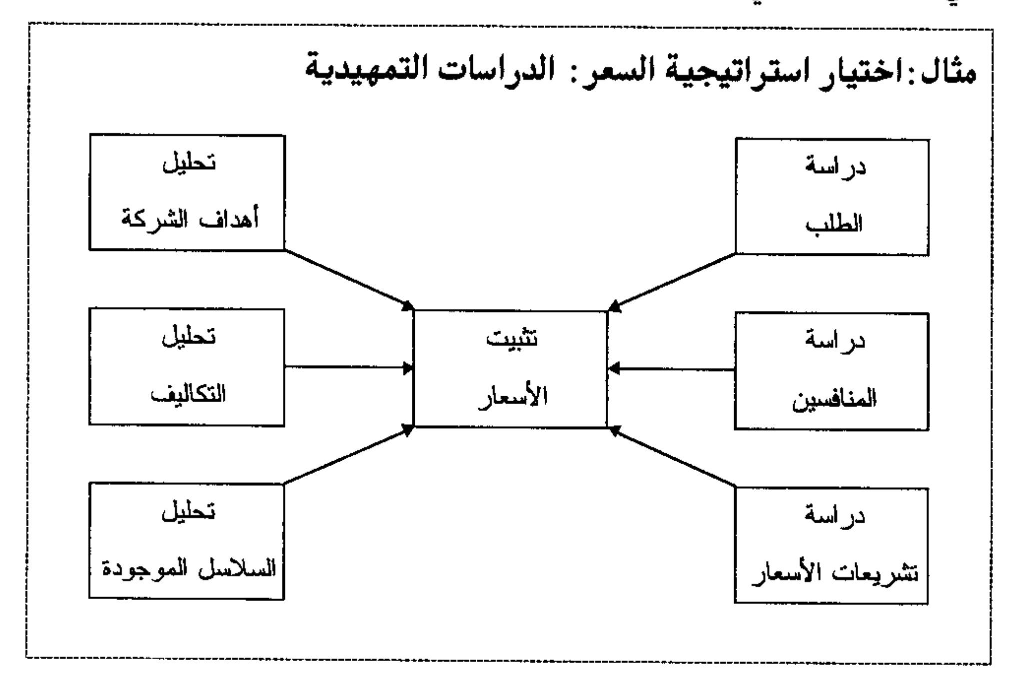
كما يعتمد على هذا النوع من الاستراتيجيات شركات الماركات المشهورة في مجال الألبسة والعطورات، مثل Cartier و Channel ...

- سياسة تنمية سلسلة من السلع

تعتمد هذه السياسة على تحديد سعر سلعة واحدة، أو عدة سلع من سلسلة بطريقة تشجع عملية بيع باقي سلع السلسلة أو التشكيلة.

ويتم اعتماد هذه الاستراتيجية في بيع بعض موديلات السيارات، التي تفيد في نشر صورة جودة عالية من أجل جميع موديلات السلسلة.

- ما هي الاستراتيجية التي يجب أن نختارها ؟



ثانياً. اعتبار الطلب وطريقة السعر المقبول

السعر المقبول (أو الممكن قبوله) أو السعر النفسي للسلعة: هو السعر الذي يُحكم عليه بأنه مقبول من أكبر عدد ممكن من المستهلكين.

فمن أجل سلعة معينة، فإن معظم المشترين يتوجه لربط الجودة السيئة بالسعر المنخفض، والجودة العالية بالسعر المرتفع. ومن جهة أخرى فإن المستهلك غير مستعد أن يدفع سعراً يعتبره باهظاً. من أجل ذلك فإن سعر السلعة يجب أن يشكل توافقاً بين الجودة المطلوبة، ومستوى دخل المستهلك. إذاً فالمستهلك الذي يريد شراء سلعة ما، لسوف يقدّر السعر الذي يدفعه والذي يضمن له الجودة الكافية دون أن تكون هذه السلعة غالية جداً.

٢-١- تحديد السعر المقبول

وضع باحثان فرنسيان وهما Stoetzel و Adam طريقة تسمح بتحدي السعر المقبول لسلعة معينة، وهذه الطريقة تعتمد على تقنية الاستقصاء وذلك من خلال عملية السبر.

وتتجلى هذه الطريقة بإجراء استقصاء أو تحقيق على شريحة معبرة عن المشترين المحتملين، حيث يُطرح عليهم السؤالان التاليان:

- ما هو أقلّ سعر ممكن أن تدفعوه لشراء السلعة X بحيث تعتبرون أنه إذا كان السعر أقل من هذا المستوى، فستكون جودة السلعة سيئة ؟
- ما هو أعلى سعر ممكن أن تدفعوه لشراء السلعة X بحيث تعتبرون أنه إذا كان السعر أعلى من هذا المستوى، فسيكون ذلك غالياً جداً بالنسبة لكم ؟

إن الكشف عن الإجابات، ومن ثم تحليلها من خلال طرق الإحصاء الوصفي، يؤدي إلى استنتاج السعر المقبول أو النفسي للسلعة المدروسة. كما أن هناك حل عن طريق الحسابات، وحل بياني أيضاً.

مثال: تحديد السعر المقبول بطريقة Stoetzel - Adam

١. الاستقصاء التمهيدي

تتطلع شركة متخصصة في صناعة السلع الصحية، وسلع العناية بالجسم، إلى طرح سلعة جديدة وذلك بهدف توسيع سلسلتها. وهذه السلعة هي نوع من الصابون المعطّر بمواد طبيعية.

و من أجل تحديد التقريب الأولي لسعر السلعة الجديدة، والتذي سيلقى قبولاً من قبل المستهلكين، فقد قامت الشركة بإجراء دراسة على شريحة مكونة من 1.000 شخص، حيث طُلب منهم أن يجربوا السلعة، وأن يجيبوا على استبيان للرأي حول سعر السلعة، وذلك باقتراح أسعار تتراوح من 1 إلى 8 فرنكات فرنسية.

وبعد الكشف عن الإجابات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بسعر 1 فرنك فرنسي لم يجيب أي شخص بأن السلعة "غالية جداً"، ولكن هناك 430 شخصاً يعتقدون بأن السلعة ذات "جودة سيئة".
- أما بسعر 3 فرنكات فرنسية، فإن هناك 70 شخصاً يعتقدون أن السلعة "غالية الثمن"، و 200 يرون أنها ذات "جودة سيئة".

السعر	عدد الأشخاص الذين أجابوا "غال جداً"	عدد الأشخاص الذين أجابوا "جودة سيئة"
1	0	430
2	0	280
3	70	200
4	110	70
5	170	20
6	240	0
7	330	0
8	80	0
الإجمالي	1000	1000

٢. حساب السعر المقبول

يمكن شرح النتائج كما يلي:

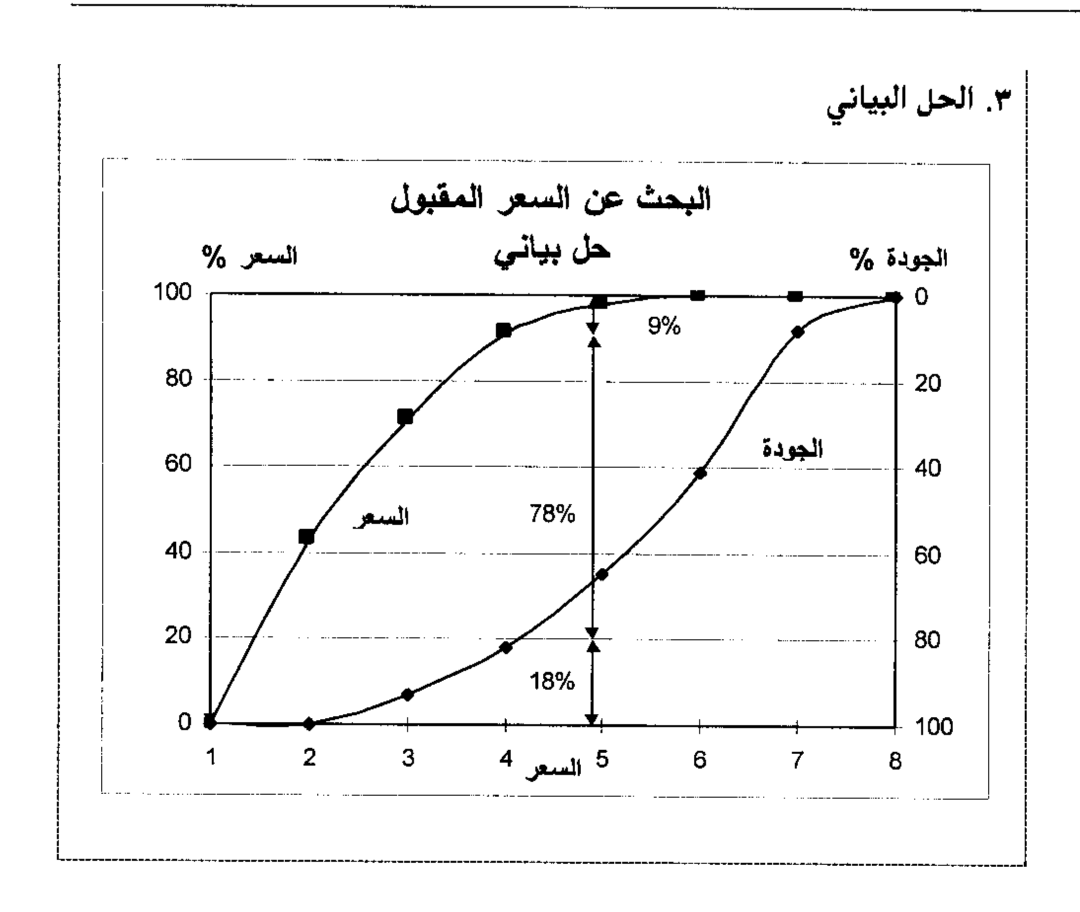
- بسعر 1 فرنك فرنسي هناك 0 ٪ من المستهلكين يعتقدون أن السعر مرتفع جداً، ولكن هناك 100٪ يرون أن الجودة سيئة. وفي هذه الحالة إذاً لن يشتري أي مستهلك السلعة بهذا السعر.
- بسعر 3 فرنك فرنسي فإن هناك 7٪ من المستهلكين يعتقدون أن السلعة غالية جداً، و 29٪ يرون أن جودته سيئة. وبالإجمالي فإن هناك 36٪ من المستهلكين الذين لن يشتروا السلعة بسعر 3 فرنكات فرنسية، ولكن هناك 64٪ (100 – 36) منهم سيكون جاهزاً لأن يدفع هذا السعر.
- إن السعر المقبول أو النفسي هو 4 فرنكات فرنسية. ففي الواقع بهذا السعر فإن هناك 18٪ من المستهلكين يعتقدون أن السلعة غالية جداً و 9٪ يعتقدون أنها من جودة سيئة. وبالنتيجة هناك 27٪ من المستهلكين غير الراضين عن سعر 4 فرنكات فرنسية، وبالتالي فهناك 73٪ منهم يكون مستعداً لدفع هذا السعر. فهي تعدّ النسبة العظمى للأشخاص الذين يحكمون على هذه السلعة بأنها مقبول.

سعر البيع	سعر مرتفع جداً		
	عدد الإجابات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية (١)
1	0	0	0
2	0	0	0
3	70	7	7
4	110	11	18
5	170	17	35
6	240	24	59
7	330	33	92
8	80	8	100
الإجمالي	1000	100	

سعر البيع	جودة سيئة		
	عدد الإجابات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية (٢)
1	430	43	100
2	280	28	57
3	200	20	29
4	70	7	9
5	20	2	2
6	0	0	0
7	0	0	0
8	0	0	0
الإجمالي	1000	100	

سعر البيع	النسبة المئوية لأسباب عدم الشراء (1)+ (2)	النسبة المئوية لأسباب لشراء 100-((1)+ (2))
1	100	0
2	57	43
3	36	64
4	27	73
5	37	63
6	59	41
7	92	8
8	100	0
الإجمالي		

٣. الحل البياني



٢-٢- حدود وأخطار الطريقة

■ حدود الطريقة

- لا تتوافق هذه الطريقة إلا مع السلع التي يكون فيها السعر، عاملاً حازماً في قرار الشراء، وهذه الحالة هي حالة السلع الاستهلاكية العادية.
- لا يمكن استخدام هذه الطريقة من أجل السلع التي لا يستطيع المستهلك أن يقدر قيمتها، وذلك لعدم كفاءته أو لقلة المعلومات لديه، وهذه الحالة هي حالة السلع الجديدة.
- إن السعر المقبول أو النفسي: ليس هو السعر الذي يضمن بشكل أكيد الربح الأعظمي. بل هو السعر الذي يُعظِّم كمية المبيعات.

■ أخطار الطريقة

عند استخدام طريقة السعر المقبول أو السعر النفسي يجب توخّي الحذر:

- **خلال الاستقصاء**، حيث لا يكون الأشخاص المستجوبون موضوعين في حالة الشراء الفعلي. فعند الدفع الحقيقي للأموال فإن المستهلك يمكن أن يتصرّف بطريقة مغايرة.
- **ظواهر الصورة**: وهذه غير مأخوذة بالحسبان. فالدعاية أو تهيئة السلعة مقارنة مع المنافس، يمكن أن تزيد أو تنقص القيمة النفسية للسلعة. فبالنسبة لماركة لها صورة أسعار منخفضة، فإن السعر المرتفع لن يكون مربوطاً مباشرةً بجودة أحسن. أما بالنسبة لماركة تتمتع بصورة جودة عالية، فإنها يمكن أن تستخدم بشكل أعظمي العلاقة سعر / جودة وذلك بسحب السعر نحو الأعلى.
- **الوقت والزمن**: الذي يمكن أن يغيّر السعر النفسي، ولذلك فإن مدة صلاحية الطريقة تكون محدودة.
- **سعر تكلفة السلعة** تكون غير مأخوذة بعين الاعتبار. ففي الواقع لا يؤمن السعر النفسي بشكل أكيد مردودية مقبولة بالنسبة للسلعة.

وبنتيجة الأمر فإنه يمكن التأكد أن طريقة السعر المقبول أو النفسي غير كافية، وذلك عندما يتم استخدامها لوحدها، كما أن الخيار النهائي للسعر، لا بمكن أن يتم بدون تحليل التكاليف، وسعر التكلفة.

ثالثاً. اعتبار التكاليف وطريقة سعر التكلفة

٣ـ١. معرفة التكاليف

يتكون سعر التكلفة لسلعة ما، من مجموعة النفقات التي تتحملها الشركة وذلك من أجل إنتاج وتوزيع السلعة.

وإن سعر التكلفة يتركّب من النفقات التتابعية، التي تتوافق مع مختلف مراحل تصنيع وتسويق السلعة. فمن أجل بيع السلعة وتسويقها، يجب أن تتم صناعته مسبقاً، كما يجب شراء المواد الأولية التي سيتم استخدامها وتحويلها. ولهذه الأسباب كلّها فلابدّ من إجراء حساب تتابعي، أو تعاقبي، حيث نبدأ بتكاليف شراء المواد الأولية، ومن ثم تكاليف إنتاج المنتجات المصنّعة، وأخيراً تكاليف السلع المباعة.

وبشكل عام، فإن حساب التكاليف يتم كل شهر، ويقوم بهذا العمل دائرة المحاسبة التحليلية للتشغيل.

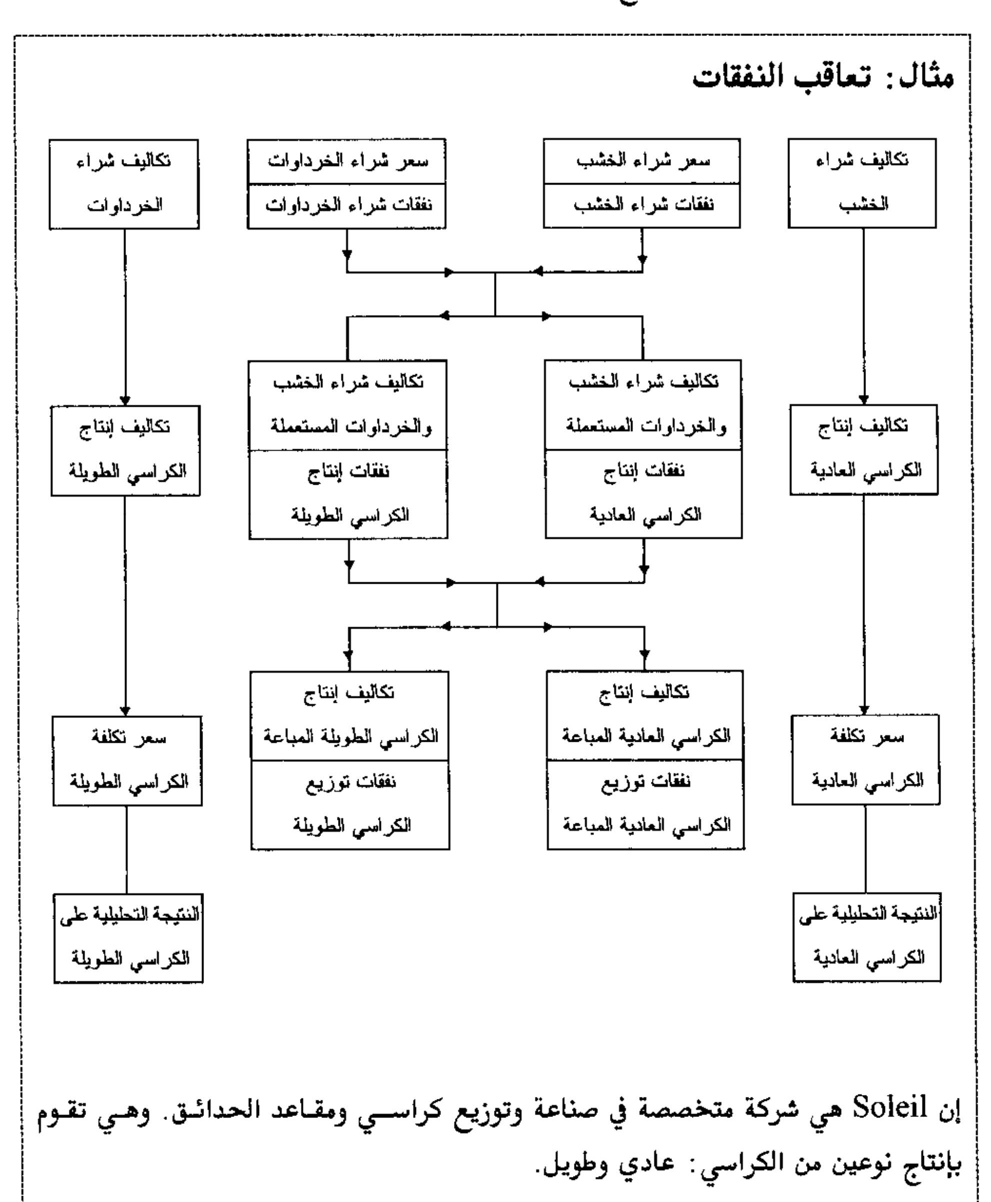
■ تعاقب التكاليف الثلاثة

- تتكون **تكاليف الشراء** من **سعر شراء** المواد المستخدمة، مضافاً إليه **نفقات الشراء**، أي مجموعة النفقات التي يتم تحملها من أجل إحضار المواد من عند المورد وحتى الشركة، فيمكن أن تكون على سبيل المثال نفقات النقل والتأمين والتخزين المؤقت ...الخ.
- **تكاليف الإنتاج**، وهي مجموعة **تكاليف شراء** المواد المستخدمة في عملية تصنيع المنتجات، مضافاً إليها **نفقات الإنتاج** الناجمة عن تحويل المواد إلى سلع منتهية. ومن بين هذه النفقات يمكن أن نذكر نفقات الأطر البشرية والاهتلاكات والخدمات الخارجية ...الخ.
- **سعر التكلفة**، وهو يساوي **نفقات إنتاج** السلع المباعة، بالإضافة إلى **نفقات التوزيع** التي نقصد بها النفقات المتولدة من عملية بيع السلع، كنفقات الدعاية والإعلان، والتغليف والتوضيب، ورواتب البائعين ... الخ.

■ النتائج التحليلية

بعد معرفة سعر التكلفة، وسعر البيع فإنه من السهل حساب النتائج المحققة من كل سلعة مباعة، وذلك بحساب الفرق: سعر البيع – سعر التكلفة.

مثال: تعاقب النفقات



إن Soleil هي شركة متخصصة في صناعة وتوزيع كراسي ومقاعد الحدائق. وهي تقوم بإنتاج نوعين من الكراسي: عادي وطويل.

ولصناعة كـل مـن هذيـن المنتجـين فـإن الشـركة تحتـاج إلى الخشـب وبعـض الخـرداوات (براغي، مسامير، عزقات، ...). كما أن المواد المستخدمة لتصنيع الكراسي العادية تصلح أيضاً لتصنيع الكراسي الطويلة، ولكن تُستخدم بكميات مختلفة.

ونقوم بحساب تكاليف الشراء من أجل كل مادة يتم شراءها.

كما يتم تحديد تكاليف الإنتاج، وسعر التكلفة، لكل واحد من المنتجات المصنّعة.

٢-٣- معرفة حساب التكاليف عندما لا يوجد مخزون

يكون حساب التكاليف مبسطاً جداً عندما لا يوجد هناك مخزون، أي أن كل المـواد المشـتراة يتـم استخدامها، وأن كل المنتجات المصنّعة يتم بيعها.

مثال: حساب تكاليف شركة Soleil

المعلومات اللازمة:

من أجل شهر كانون الثاني، تكون المعلومات الضرورية من أجل حساب التكاليف كالتالي:

- معلومات تقنية:
  - تستلزم صناعة كرسي عادي 0.04 م^3 من الخشب، وعلبة خرداوات واحدة.
  - تستلزم صناعة كرسي طويل 0.08 م^3 من الخشب، وعلبتي خرداوات.
- معلومات محاسبية
  - تم شراء واستخدام 36 م٣ من الخشب.
  - تم شراء واستخدام 900 علبة من الخرداوات.
  - م إنتاج وبيع 400 كرسي عادي و 250 كرسي طويل.
  - سعر البيع للكرسي العادي هو 69 فرنك فرنسي.

- سعر البيع للكرسي الطويل هو 170 فرنك فرنسي.
- سعر شراء المتر المكعب من الخشب هو 750 فرنك فرنسي.
- سعر شراء علبة الخرداوات الواحدة هو 2.25 فرنك فرنسي.

واعتباراً من معطيات محاسبية عامة، فقد قام محاسب الشركة بوضع جدول توزيع النفقات (عدا شراء المواد) التالية:

	نفقات الإنتاج	نفقات التوزيع
الكراسي العادية	10000	3600
الكراسي الطويلة	12000	3500

	نفقات الشراء
الخشب	5400
الخرداوات	900

حساب مختلف نفقات شهر كانون الثاني، ويتم عرضها على شكل الجداول التالية:

١. تكاليف شراء الخشب والخرداوات:

العناصر	الخشب		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
سعر الشراء	750	36	27000
نفقات الشراء			5400
تكاليف شراء الشهر	900	36	32400

العناصر	الخرداوات		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
سعر الشراء	2	900	1800
نفقات الشراء			900
تكاليف شراء الشهر	3	900	2700

٢. تكاليف إنتاج الكراسي العادية والكراسي الطويلة:

العناصر	الكراسي العادية		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
تكاليف شراء الخشب	900	16	14400
تكاليف شراء الخرداوات	3	400	1200
نفقات الإنتاج			10000
تكاليف إنتاج الشهر	900	36	25600

العناصر	الكراسي الطويلة		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
تكاليف شراء الخشب	900	20	18000
تكاليف شراء الخرداوات	3	500	1500
نفقات الإنتاج			12000
تكاليف إنتاج الشهر	35	900	31500

- من أجل صناعة 400 كرسي عادي، فإننا نحتاج إلى 400 x 0.04 = 16 م٣ من الخشب و 400 علبة خرداوات.
- من أجل صناعة 250 كرسي طويل، فإننا نحتاج إلى 250 x 0.08 = 20 م٣ من الخشب و 500 علبة خرداوات.
- نلاحظ أن تكلفة إنتاج القطعة الواحدة هي:

– 25.600 ÷ 400 = 64 فرنك فرنسي من أجل الكرسي العادي

– و 31.500 ÷ 250 = 126 فرنك فرنسي من أجل الكرسي الطويل

٣. سعر التكلفة للكراسي العادية والكراسي الطويلة

العناصر	الكراسي العادية		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
تكاليف إنتاج السلع المباعة	64	400	25600
نفقات التوزيع			3600
تكاليف إنتاج الشهر	73	400	29200

العناصر	الكراسي الطويلة		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
تكاليف إنتاج السلع المباعة	126	250	31500
نفقات التوزيع			3500
تكاليف إنتاج الشهر	140	250	35000

نلاحظ أن سعر التكلفة للكرسي العادي هو 73 فرنك فرنسي، أما للكرسي الطويل فهو 140 فرنك فرنسي.

٤. النتائج التحليلية

العناصر	الكراسي العادية		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
سعر مبيع السلع المباعة (١)	69	400	27600
سعر تكلفة السلع المباعة (١)	73	400	29200
النتيجة التحليلية (١)-(٢)	-4	400	-1600

العناصر	الكراسي الطويلة		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
سعر مبيع السلع المباعة (١)	170	250	42500
سعر تكلفة السلع المباعة (١)	140	250	35000
النتيجة التحليلية (١)-(٢)	30	250	7500

النتيجة

من خلال ما أوردناه سابقاً نلاحظ بأن الشركة تتكبد خسائراً على الكراسي العادية، تقدر بـ 1.600 فرنك فرنسي، وتحقق أرباحاً على الكراسي الطويلة تقدر بـ 7.500 فرنك فرنسي. أو بتعبير آخر، في كل مرة تبيع الشركة فيها كرسياً عادياً فإنها تخسر 4 فرنكات فرنسية، ولكنها بالمقابل تربح 30 فرنك فرنسي في كل مرة تبيع فيها كرسياً طويلاً.

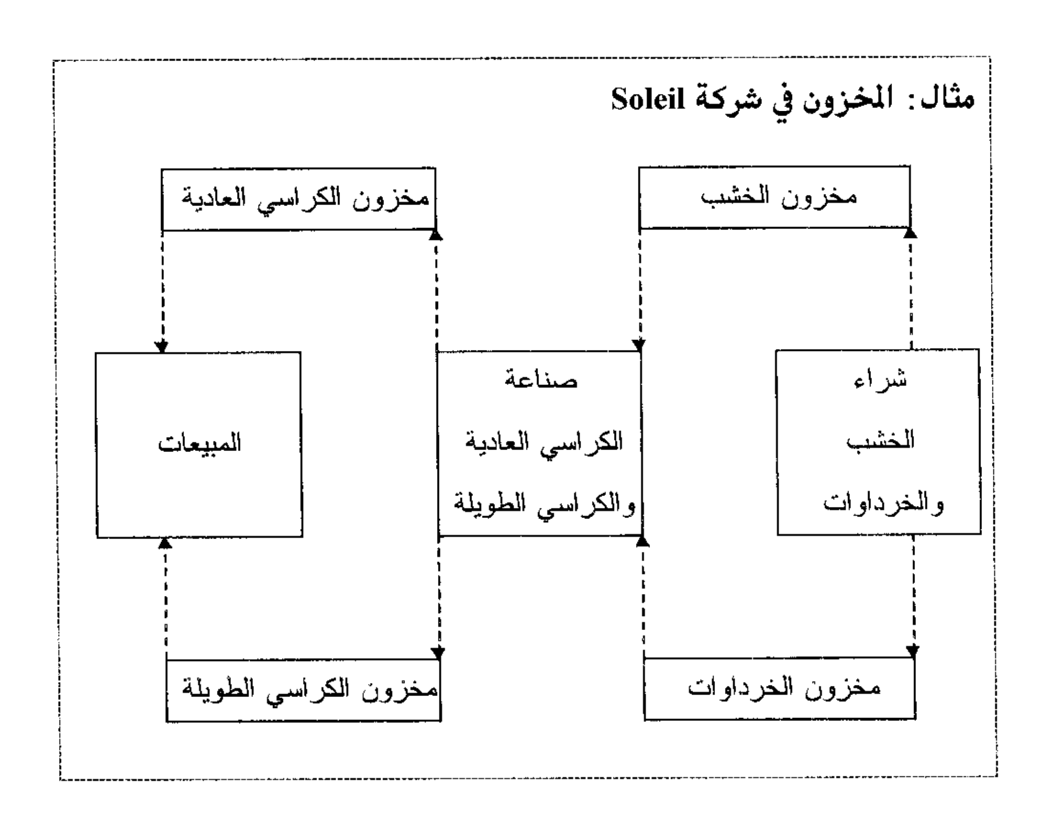
وهنا يمكن أن ندرك بسهولة أهمية هذه المعلومات في اختيار سعر البيع. وفي هذه الحالة الخاصة يجب إعادة النظر في سعر بيع الكراسي العادية، بافتراض أننا نستطيع تقليص النفقات.

٣-٣. تحديد التكاليف مع اعتبار المخزون

- **المخزون**

من النادر جداً وجود شركات عندها إمكانية الإنتاج والبيع، بدون أن تلجأ إلى عملية التخزين. وعندنا نوعان من المخزون:

- مخزون المواد: وهو يقع قبل عملية الإنتاج، ويتألف من مجموعة المواد اللازمة للتسيير الجيد لعمل الشركة.
- مخزون السلع المنتهية: وهو يقع بعد عملية الإنتاج، ويتكوّن من مجموعة السلع التي تكون قيد الانتظار، بهدف البيع أو التوزيع للزبائن.



■ مشكلة تقييم المخرجات

مع نهاية كل مرحلة من الحساباتن فإنه يتبقى في المخزون مواد غير مستعملة، وسلع نهائية غير مباعة. وهذا يدعى بالمخزون النهائي. ومع بداية المرحلة التالية يشكل هذا الأخير المخزون الابتدائي، حيث يُضاف إلى مدخلات هذه المرحلة. لكن سوف تكون تكلفة القطعة الواحدة من هذه المدخلات، مختلفة عن المخزون الابتدائي.

لذلك تُطرح مشكلة تقييم المخرجات، أي تحديد تكلفة القطعة الواحدة من المواد، ومن السلع النهائية، التي يجب أخذها بعين الاعتبار في حساب التكاليف.

ويمكن القول بأن هناك طريقتين لتقييم المخرجات: طريقة التكلفة الوسطى، وطريقة نفاذ المخزون.

مثال: تقييم المخزون في شركة Soleil

لنفرض أنه مع نهاية شهر شباط بقي في المخزون:

- 40 كرسي عادي، حيث تكلفة إنتاج القطعة الواحدة = 63 فرنك فرنسي
- 25 كرس طويل، حيث تكلفة القطعة الواحدة = 130 فرنك فرنسي

خلال شهر آذار تم صناعة 250 كرسي عادي و 150 كرسي طويل.

وقد بلغت تكلفة إنتاج الكرسي العادي 61 فرنك فرنسي، والكرسي الطويل 125 فرنك فرنسي.

أما مبيعات شهر آذار فقد بلغت ٢٧٠ كرسي عادي و 170 كرسي طويل.

وتُعدّ المشكلة الأساسية هي تحديد تكاليف الإنتاج الواجب اعتبارها في حساب سعر التكلفة.

الطريقة الأولى: التكلفة الشهرية الوسطى المثقلة (CMMP)

CMMP = (قيمة المخزون الابتدائي + قيمة المدخلات)÷(كمية المخزون الابتدائي + كمية المدخلات)

• من أجل الكراسي العادية، تكون التكلفة الشهرية الوسطى المثقلة (CMMP) مساويةً لـ 61.28 فرنك فرنسي.

$$C.M.M.P = \frac{(40 \times 63) + (250 \times 61)}{40 + 250} = 61.28$$

• أما من أجل الكراسي الطويلة، فتكون التكلفة الشهرية الوسطى المثقلة (CMMP) مساويةً لـ 125.71 فرنك فرنسي.

$$C.M.M.P = \frac{(25 \times 130) + (150 \times 125)}{25 + 150} = 125.71$$

مخزون الكراسي العادية

الكراسي العادية

	المدخلات		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
المخزون الابتدائي	63	40	2520
إنتاج الشهر	61	250	15250
الإجمالي		290	17770

الكراسي العادية

	المخرجات		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
المبيعات	61.28	270	16545.6
المخزون النهائي	61.28	20	1225.6
الإجمالي		290	17771.2

مخزون الكراسي الطويلة

الكراسي الطويلة

المدخلات			
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
المخزون الابتدائي	130	25	3250
إنتاج الشهر	125	150	18750
الإجمالي		175	22000

الكراسي الطويلة

المخرجات			
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
المبيعات	125.71	170	21371.0
المخزون النهائي	125.71	5	629
الإجمالي		175	22000

الطريقة الثانية: طريقة نفذ المخزون

- طريقة FIFO (First In First Out)

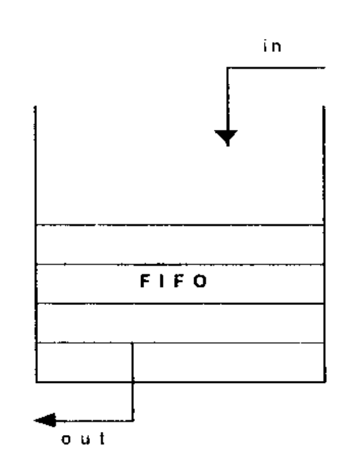
في البداية من المفروض أن نستخدم أقدم السلع الموجودة في المخزون.

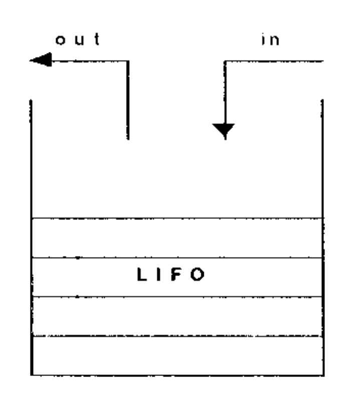
- طريقة LIFO (Last In First Out)

في البداية من المفروض أن نستخدم أحدث السلع الموجودة في المخزون.

وفي الطريقتين السابقتين يتم تقييم السلع على أساس القيمة الحقيقية للسلع.

فلنفرض أننا استخدمنا طريقة FIFO من أجل الكراسي العادية و LIFO من أجل الكراسي الطويلة.





مخزون الكراسي العادية

الكراسي العادية

المدخلات			
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
المخزون الابتدائي	63	40	2520
الإنتاج	61	250	15250
الإجمالي		290	17770

الكراسي العادية

المخرجات			
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
المبيعات (إخراج أول)	63	40	2520
المبيعات	61	230	14030
المخزون النهائي	61	20	1220
الإجمالي		290	17770

مخزون الكراسي الطويلة

الكراسي الطويلة

	المدخلات		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
المخزون الابتدائي	130	25	3250
الإنتاج (الإدخال الأخير)	125	150	18750
الإجمالي		175	22000

الكراسي الطويلة

	المخرجات		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
المبيعات (إخراج أول)	125	150	18750
المبيعات	130	20	2600
المخزون النهائي	130	5	650
الإجمالي		175	22000

- حساب التكاليف مع اعتبار المخزون

قبل كل حساب للتكاليف، فإنه تُطرح مشكلة تقييم المواد، والسلع التي يجب إدراجها.

٣-٤- اعتبار النفقات المباشرة والنفقات غير المباشرة

- النفقات المباشرة والنفقات غير المباشرة

لقد رأينا سابقاً أنه يوجد ثلاث عائلات كبيرة من النفقات:

- نفقات الشراء.
- نفقات الإنتاج.
- نفقات التوزيع.

ففي المثال الذي درسناه قمنا بتوزيع الشراء بين الخشب والخرداوات، ونفقات التوزيع بين الكراسي العادية والكراسي الطويلة. ولكن هذا التوزيع حرج بسبب وجود نفقات غير مباشرة.

النفقات غير المباشرة: هي النفقات التي لا نستطيع تخصيصها مباشرة لتكلفة معينة، أو لسلعة محددة، بسبب طبيعتها المشتركة بين عدة تكاليف، أو عدة سلع. فإن كلاً من راتب عامل المقسم، أو المحاسب أو تكلفة الشوفاج، أو راتب المدير العام، أو رواتب الموظفين الذين يعملون في نفس الوقت في تصنيع الكراسي العادية، والكراسي الطويلة ... هي نفقات غير مباشرة، لأنها تخص في نفس الوقت عدة سلع، أو عدة تكاليف.

أما النفقات المباشرة: فهي النفقات التي نستطيع تخصيصها مباشرة لتكلفة معينة، أو ربطها بسلعة محددة. فنأخذ على سبيل المثال تكاليف المواد الأولية، أو رواتب الموظفين الذين يعملون فقط في سلعة واحدة، أو أعباء اهتلاكات الآلات المختصة في صناعة هذه السلعة أو تلك.

■ توزيع النفقات غير المباشرة

قبل البدء بحساب التكاليف، يجب البدء بتوزيع النفقات غير المباشرة. ومن أجل ذلك لابدّ من تقسيم نشاطات الشركة، إلى **مراكز تحليل**.

ومركز التحليل هو تجزيء من الوحدة المحاسبية، حيث يتم تحليل عناصر التكاليف غير المباشرة إما قبل سندها، أو نسبها إلى التكاليف.

ويمكن أن يتوافق كل تجزيء مع قسم حقيقي (الورشة 1، الورشة 2، التموين، التوزيع، الخ). أو مع قسم تخيلي حيث يشكل وظيفة معينة أو مجموعة نفقات (الإدارية، الأطر البشرية، الإصلاح، الخ).

ويمكننا قياس نشاط كل مركز، من خلال الوحدة (وحدة عمل) حيث يتم من أجلها حساب تكلفة وحدة العمل.

كما يمكن عن طريق **مفاتيح التوزيـــع** إجـراء توزيـع النفقـات غـير المباشـرة بـين مختلـف مراكـز التحليل، حيث تُعرض على شكل جدول توزيع النفقات غير المباشرة.

تخصيص النفقات المباشرة، وتوزيع وإسناد النفقات غير المباشرة

■ جدول توزيع النفقات غير المباشرة

مثال : شركة Soleil

لقد قرر محاسب الشركة أن يوزع النفقات غير المباشرة بحسب طريقة مراكز التحليل. فتـم اعتماد مراكز التحليل التالية :

- الإدارة
- الإمداد والتموين
- التقطيع
- التركيب

– التوزيع

جدول توزيع النفقات غير المباشرة لشهر نيسان

	الإجمالي	المركز الثانوي	المراكز الرئيسية			
		الإدارة	الإمداد والتموين	التقطيع	التركيب	التوزيع
خدمات خارجية	1171	150	500	200	190	131
خدمات خارجية أخرى	1550	100	350	600	300	200
ضرائب	1330	700	50	80	250	250
نفقات الموظفين	7600	3500	1500	1000	900	700
نفقات مالية	1285	100	200	100	400	485
مخصصات	3070	300	1000	1120	350	300
إجمالي التوزيع الأولي	16006	4850	3600	3100	2390	2066
توزيع المركز الثانوي		-4850	485	1940	970	1455
إجمالي التوزيع الثانوي			4085	5040	3360	3521
طبيعة وحدات القياس			شراء بقيمة وحدة نقدية 100	تقطيع م٣ واحد	ساعة يد عاملة مباشرة	مبلغ ١٠٠ من أرقام المبيعات
عدد وحدات القياس			226	28	120	503
تكلفة وحدة القياس			18.08	180	28	7

- يظهر في الجدول السابق نوعان مختلفان من مراكز التحليل:

– المراكز الثانوية: التي لا تمتلك وحدات قياس، لأن النفقات التي تخصص لها خلال التوزيع الأولي ستخضع لعملية توزيع ثانوية.

في الحقيقة، فإن المراكز الثانوية تقدم خدمات أو أعمال إلى المراكز الرئيسية، وبالتالي فهي تسهم في تكاليف كل من هذه المراكز الرئيسية.

وإن أكثر التكاليف الثانوية وضوحاً هي الإدارة والإصلاح، ونفقات النقل وإدارة الأفراد

– المراكز الرئيسية: هي التي تمتلك وحدات قياس مرتبطة بها مباشرة، وتكون تكلفة كل وحدة معروفة أو محسوبة.

- ينتج اختيار طبيعة وحدات القياس عن تحليل العلاقات، والارتباطات بين تطور وحدات التقسيم، والنفقات غير المباشرة لكل مركز. فلذلك رأينا في المثال السابق بخصوص الإمداد والتموين، بأنه قد تم اعتماد "100 فرنك فرنسي من المشتريات" كوحدة قياس، لأنه ظهر أن نفقات الشراء غير المباشرة تطورت تقريباً، بشكل يتناسب طرداً مع سعر شراء المواد، وليس على سبيل المثال مع الكميات المشتراة، التي تبدو كوحدة قياس ممكنة.

  ولقد تم اعتماد نفس المحاكمة في اختيار "المتر المكعب" من أجل مركز التقطيع، و "ساعة اليد العاملة المباشرة" من اجل مركز التركيب.

- إن وحدة القياس الجيدة: هي الوحدة التي نستطيع معرفة عددها، أو كميتها بسهولة. فمن السهل معرفة مقدار المشتريات، أو حجم الخشب المقطوع، أو عدد ساعات اليد العاملة المباشرة، ومقدار المبيعات المحققة.

٥-٦- حساب التكاليف مع اعتبار المخزون والنفقات المباشرة والنفقات غير المباشرة

مثال: شركة Soleil

كانت المعطيات المحاسبية في شهر نيسان كالتالي:

- المخزون في 1 نيسان
  - خرداوات: 100 علبة.
  - خشب: 5 م^3 بسعر 850 فرنك فرنسي للمتر المكعب الواحد.
  - كراسي عادية: 20 كرسي بكلفة 61.28 فرنك فرنسي للكرسي الواحد.

- كراسي طويلة: 5 كراسي بكلفة 125.71 فرنك فرنسي للكرسي الواحد.

- مشتريات الشهر

- خرداوات: 800 علبة بسعر 2 فرنك فرنسي للعلبة الواحدة.
- خشب: 3 م٣ بسعر 700 فرنك فرنسي للمتر المكعب الواحد.

- إنتاج الشهر

- كراسي عادية: 300 كرسي.
- كراسي طويلة: 200 كرسي.

- لنفقات غير المباشرة

- التقطيع: 104 ساعات يد عاملة مباشرة بكلفة 35 فرنك فرنسي للساعة الواحدة.
- التركيب: 120 ساعة يد عاملة بكلفة 35 فرنك فرنسي للساعة الواحدة.
- التوزيع: 300 فرنك فرنسي عمولة على الكراسي العادية و 800 فرنك فرنسي على الكراسي الطويلة.

- مبيعات الشهر

- كراسي عادية: 290 كرسي بسعر 70 فرنك فرنسي للكرسي الواحد.
- كراسي طويلة: 200 كرسي بسعر 150 فرنك فرنسي للكرسي الواحد.

- توزيع مركز التحليل الثانوي "الإدارة"

تم توزيع نفقات مركز الإدارة غير المباشرة على الطريقة التالية:

- إمداد وتموين: 10 ٪.
- تقطيع: 40 ٪.
- تركيب: 20 ٪.
- توزيع: 30 ٪.

- تقييم مخرجات المخزون

تم تقييم مخرجات المخزون بطريقة التكلفة الوسطى الشهرية المثقلة (CMMP).

- **معطيات تقنية**

– لا يوجد مخزون بين عملية التقطيع وعملية التركيب.

– كلما تم تقطيع كمية من الخشب، تحوّلت مباشرة إلى سلع نهائية.

١. حساب تكاليف الشراء

العناصر	الخشب		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
النفقات المباشرة			
سعر الشراء	700	30	21000
نفقات غير مباشرة			
مراكز الإمداد والموين	18.08	210	3796.8
تكاليف شراء الشهر	826.56	30	24796.8

العناصر	الخرداوات		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
النفقات المباشرة			
سعر الشراء	2	800	1600
نفقات غير مباشرة			
مراكز الإمداد والموين	18.08	16	289.28
تكاليف شراء الشهر	2.3616	800	1889.28

يتم توزيع النفقات المباشرة عن طريق سعر شراء الخشب والخرداوات.

تم شراء كمية من الخشب بقيمة 21.000 فرنك فرنسي مما يكافئ 210 وحدة قياس وكمية من الخرداوات بقيمة 1.600 فرنك فرنسي أي 16 وحدة قياس. وبذلك يصبح إجمالي مركز التحليل هو 226 وحدة قياس.

٢. حساب التكلفة الوسطى الشهرية المثقلة (CMMP) للمواد

- – من أجل المتر المكعب الواحد من الخشب، سوف تكون التكلفة الوسطى الشهرية المثقلة مساوية لـ 829.91 فرنك فرنسي.

$$C.M.M.P = \frac{(5 \times 850) + (30 \times 826.56)}{5 + 30} = 829.91$$

- – من أجل علبة الخرداوات الواحدة، ستكون التكلفة الوسطى الشهرية المثقلة مساوية لـ 2.11 فرنك فرنسي.

$$C.M.M.P = \frac{(100 \times 3) + (800 \times 2)}{100 + 800} = 2.11$$

هذا ويتم تقييم مخرجات المواد المستخدمة في عملية التقطيع والتركيب، عن طريق التكلفة الوسطى الشهرية المثقلة (CMMP).

٣. حساب تكاليف الإنتاج

تفرض عملية تصنيع المنتجات المنتهية، التدخل المتعاقب لمركز التقطيع ومركز التركيب، وبالنتيجة، وبالإضافة إلى تكاليف المواد، فإنه سيتم اعتماد نفقات التقطيع والتركيب المباشرة وغير المباشرة، وذلك كله ضمن تكاليف الإنتاج.

العناصر	الكراسي العادية		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
نفقات مباشرة			
استهلاك خشب (١)	829.91	12	9958.92
استهلاك خرداوات	2.11	300	633
نفقات مباشرة للتقطيع	35	60	2100
نفقات مباشرة للتركيب (٢)	35	64	2240
نفقات غير مباشرة			
مركز التقطيع (١)	180	12	2160
مركز التركيب (٢)	28	64	1792
تكاليف إنتاج الشهر	62.95	300	18883.92

العناصر	الكراسي الطويلة		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
نفقات مباشرة			
استهلاك خشب (١)	829.91	16	13278.56
استهلاك خرداوات	2.11	400	844
نفقات مباشرة للتقطيع	35	44	1540
نفقات مباشرة للتركيب (٢)	35	56	1960
نفقات غير مباشرة			
مركز التقطيع (١)	180	16	2880
مركز التركيب (٢)	28	56	1568
تكاليف إنتاج الشهر	110.35	200	22070.56

(١) كمية الخشب المستهلكة من أجل الكراسي العادية :

300 x 0.04 = 12 م٣ بقيمة 829.91 فرنك فرنسي للمتر المكعب الواحد.

كمية الخشب المستهلكة من أجل الكراسي الطويلة :

200 x 0.08 = 16 م٣ بقيمة 829.91 فرنك فرنسي للمتر المكعب الواحد.

أي يجب حساب 12 + 16 = 28 وحدة قياس من أجل مركز التقطيع.

(٢) عدد ساعات اليد العاملة المباشرة، المستخدمة في عملية التركيب الضرورية لإنتاج الكراسي العادية، والكراسي الطويلة، هي بالترتيب 64 و 56 ساعة يد عاملة، أي بإجمالي مساو لـ 120 ساعة وبالتالي 120 وحدة قياس لمركز التركيب.

٤. حساب التكلفة الوسطى الشهرية المثقلة (CMMP) للسلع المنتهية

- من أجل الكراسي العادية، فإن التكلفة الوسطى الشهرية المثقلة تكون مساوية لـ 62.84 فرنك فرنسي.

$$C.M.M.P = \frac{(20 \times 61.28) + (300 \times 62.94)}{20 + 300} = 62.84$$

- من أجل الكراسي الطويلة، فإن التكلفة الوسطى الشهرية المثقلة تكون مساوية لـ 110.73 فرنك فرنسي.

$$C.M.M.P = \frac{(5 \times 125.71) + (200 \times 110.35)}{5 + 200} = 110.73$$

٥. حساب أسعار التكلفة للشهر

العناصر	الكراسي العادية		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
نفقات مباشرة			
تكاليف إنتاج السلع المباعة	62.84	290	18223.60
نفقات التوزيع المباشرة			300
نفقات غير مباشرة			
مركز التوزيع (١)	7	203	1421
سعر التكلفة للشهر	68.77	290	19944.60

العناصر	الكراسي الطويلة		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
نفقات مباشرة			
تكاليف إنتاج السلع المباعة	110.73	200	22146
نفقات التوزيع المباشرة			800
نفقات غير مباشرة			
مركز التوزيع (١)	7	300	2100
سعر التكلفة للشهر	125.23	200	25046

(١) مقدار المبيعات المحققة على الكراسي العادية = 70 x 290 = 20.300 فرنك فرنسي.

مقدار المبيعات المحققة على الكراسي الطويلة = 150 x 200 = 30.000 فرنك فرنسي.

فيكون مقدار المبيعات الإجمالية 50.300 فرنك فرنسي أي 305 وحدات قياس من أجل مركز التوزيع.

ملاحظة: لا يتم حساب سعر التكلفة إلا من أجل السلع المباعة.

٦. حساب النتائج التحليلية للشهر

العناصر	الكراسي العادية		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
أرقام المبيعات	70	290	20300
سعر التكلفة	68.77	290	19943.3
النتيجة التحليلية	1.23	290	356.7

العناصر	الكراسي الطويلة		
	سعر القطعة	الكمية	الإجمالي
أرقام المبيعات	150	200	30000
سعر التكلفة	125.23	200	25046
النتيجة التحليلية	24.77	200	4954

سوف نلاحظ أن سعر بيع القطعة للكراسي العادية، قد ارتفع من 69 فرنك فرنسي في شهر كانون الثاني إلى 70 فرنك فرنسي في شهر نيسان، بينما انخفض سعر بيع القطعة للكراسي الطويلة من 170 فرنك فرنسي، إلى 150 فرنك فرنسي في نفس الفترة.

٧. حالة المخزون في 30 نيسان

- خشب: 7 م^3 بكلفة 829.91 فرنك فرنسي للمتر المكعب الواحد.
- خرداوات: 200 علبة بكلفة 2.11 فرنك فرنسي للعلبة الواحدة.

- كراسي عادية: 30 قطعة بكلفة 62.84 فرنك فرنسي للكرسي العادي الواحد.
- كراسي طويلة: 5 قطع بكلفة 110.73 فرنك فرنسي للكرسي الطويل الواحد.

وقد تم تقييم إجمالي المخزون النهائي، وبالتالي البدائي للمرحلة التالية، بطريقة التكلفة الوسطى الشهرية المثقلة CMMP.

* * *

الفصل الثالث عشر

شبكات التوزيع



الفصل الثالث عشر: شبكات التوزيع

أولاً. مميزات دارات التوزيع

١-١- وظائف التوزيع

١-٢- الأنماط المختلفة للتوزيع

١-٢- طول دارات التوزيع

ثانياً. اختيار دارة التوزيع

٢-١- تحديد الحاجات

٢-٢- البحث عن المعلومات حول قنوات التوزيع

٢-٢- تطبيق معايير الاختيار

شبكات التوزيع

يرغب جميع المستهلكين أن يشتروا بكميات صغيرة تتناسب مع استهلاكهم، كما أن المنتجون يريدون بيع كميات كبيرة، تتناسب مع إنتاجهم والمردودية المطلوبة، ومن هذا الأمر تأتي وظيفة التوزيع الاقتصادية، للوفاق بين هذه الرغبات المتضادة.

أولاً. مميزات دارات التوزيع

تربط وظيفة التوزيع المنتجين بالمستهلكين في المكان والزمان. فهدفها الأساسي هو إيصال منتجات المصنِّع إلى المستهلك، وذلك حيث يريد ومتى شاء هذا الأخير. وتدعى المراحل المقطوعة من قبل السلعة من المصنع إلى المستهلك بدارة أو قناة التوزيع.

ولقد عرَّفت غرفة التجارة العالمية التوزيع بما يلي:

"التوزيع: هو المرحلة التي تتبع مباشرة عملية إنتاج وتصنيع المنتجات، وذلك اعتباراً من اللحظة التي يبدأ نشرها في الأسواق التجارية، إلى اللحظة التي يتم امتلاكها واقتناؤها من قبل المستهلك، أو المستخدم النهائي. وتتضمن وظيفة التوزيع مختلف النشاطات والعمليات التي تؤمن وضع

البضائع أو الخدمات تحت تصرف الشارين، سواء أكانوا موزعين أو مستهلكين نـهائيين، وأيضاً تقوم بتسهيل عملية الاختيار والاقتناء والاستخدام".

وفي الواقع فإن التوزيع يؤمن عدداً معيناً من الوظائف أهمها:

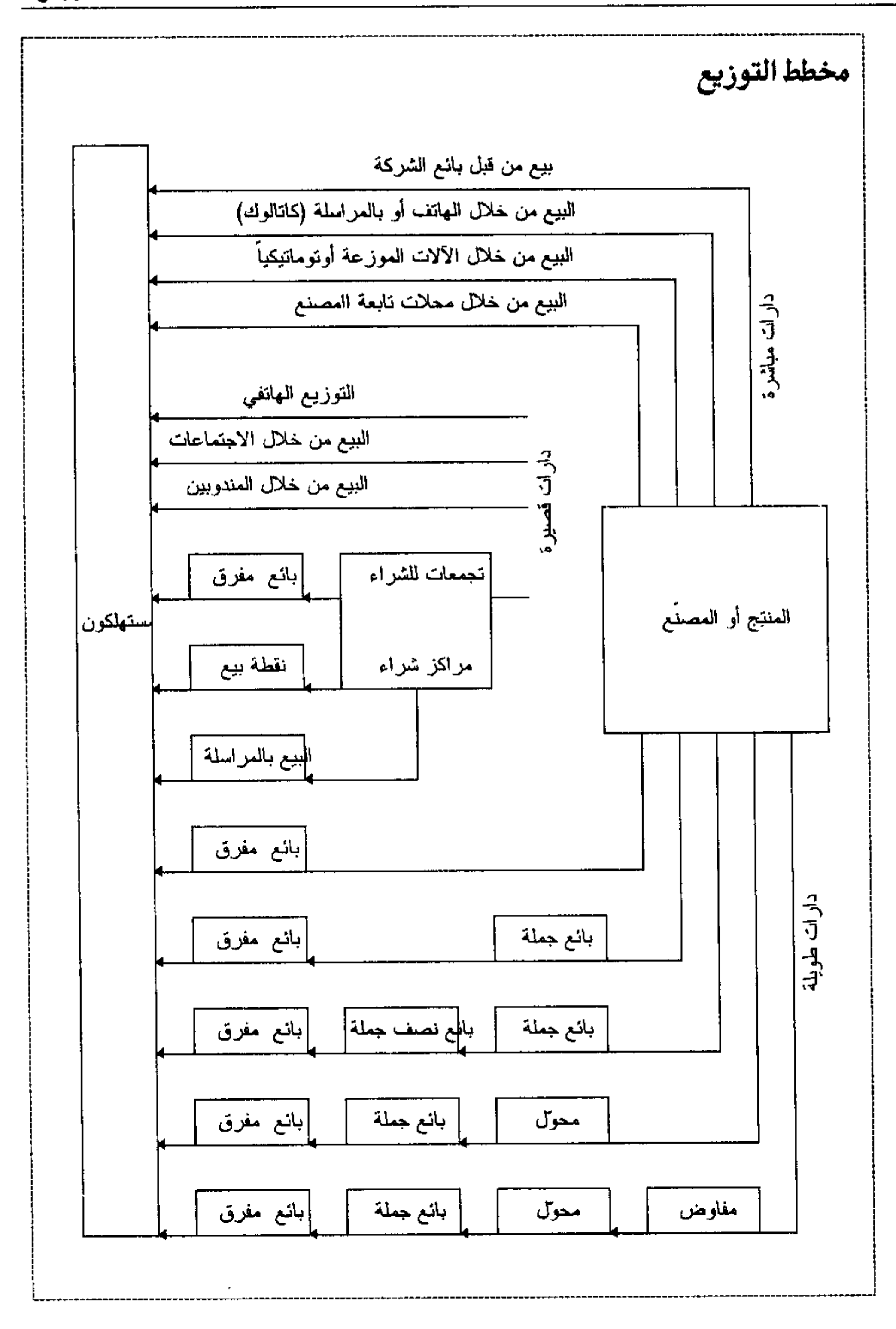
- جمع المعلومات.
- الاتصال مع الزبائن الحاليين والمحتملين.
- عمليات النقل.
- عملية التجزيء.
- التشكيلة وتجانسها.
- التخزين.
- عمليات البيع.
- تنمية المبيعات والدعاية.
- التمويل...

وإن اختيار النظام سيحتم تحديد عملاء أو وكلاء التوزيع، الذيـن يمكـن أن يكونـوا أشـخاصا مـن داخل الشركة، أو مستقلين عنها. كما أن وظيفة التوزيـع لا تعـهد دائمـا إلى موزعـين مختصـين، خلال جميع مراحل الدارة: حيث يمكن إجراء عدد معين من العمليات من قبل شركاء الموزع، أي من قبل المنتج أو من قبل المستهلك. كمـا يمكـن للمصنـع أن يؤمـن بنفسـه عمليـة تخزيـن السـلع وتسييرها نحو محلات البيع بالمفرق، ويستطيع أيضا القيام بعمليات البيع المباشر للمستهلكين.

ويستطيع المستهلك أن يقوم بمفرده، أو مع مجموعة من المستهلكين، بالذهاب إلى أماكن الإنتـاج، وذلك من أجل الشراء المباشر.

وبمعنى آخر، فإن الدور الذي تلعبه مختلف الشرائح الاقتصادية في وظيفة التوزيع يمكن أن يتغير بشكل كلي.

مخطط التوزيع



١-١- وظائف التوزيع

■ وظيفة الجملة

تتجلى وظيفة الجملة بشراء البضائع وبكميات كبيرة، وتخزينها بشكل مستمر، وتأمين الإمداد المستمر للمستهلك المهني (التجار - الصناعيين - أصحاب المهن اليدوية)، بمنأى عن كل بيع للمستهلك الخاص (النهائي).

فالأدوار الثلاثة الأساسية لتاجر الجملة هي:

- الشراء.
- التخزين.
- إعادة البيع.

ومن هنا فإن تاجر الجملة يؤمن عددا معينا من الخدمات إلى المنتج، وكذلك إلى بائع المفرق، أهمها:

- النقل من مركز الإنتاج إلى محل البيع بالمفرق.
- التخزين.
- تجميع السلع بهدف إنشاء تشكيلة.
- تجزيء وحدات الشحن إلى كميات تتوافق مع حاجات بائعي المفرق.

وفي السنوات الماضية شهدت وظيفة البيع بالجملة تطورا كبيرا. ويتم تحديثها الآن من خلال الجهود المركزة التي تسمح بتجميع الموارد المالية.

■ وظيفة أملفرق

تتجلى وظيفة التجارة بالمفرق بالتمون من البضائع، بهدف إعادة بيعها إلى المستهلك على أساس أنها ستستخدم بشكل نهائي. و"التمون من البضائع" يعني أن يشتري بائع المفرق السلع، ويحفظها ويحافظ بشكل مستمر على تشكيلة متناسقة.

فإذا كان بائع الجملة يشتري دائما من نفس المنتج، فإننا نستطيع أن نضع قواعد منتظمة من أجل بائع المفرق. ولكن الشروط التي يشتري فيها بائع المفرق، تختلف باختلاف السلعة. فأحيانا، يقوم بائع المفرق بالتمون من قبل تجار الجملة (وهي بلا شك الحالة الأكثر انتشارا من أجل سلع الاستهلاك الكبير)، ومن ناحية أخرى فإنه يستطيع أيضا التوجه مباشرة إلى المنتج، أو أن يتزود بالسلع وذلك من خلال الأسواق المنظمة، مثل سوق الهال (الخضراوات والفواكه).

لا يوجد هناك قاعدة مطلقة، ولا دارة مرسومة بشكل واحد، تتضمن المرور الإجباري من خلال بائع جملة مختص، ثم من خلال بائع المفرق.

إن عمليات الشراء في وظيفة المفرق تخضع إلى مفهوم التشكيلة. ولا تعد كلمة تشكيلة مرادفا لكلمة المخزون، مع أنها تتطلب وجوده. فالمخزون: هو مفهوم كمي، أما التشكيلة: فهي تتمم مفهوم المخزون، وذلك من خلال مفهومها النوعي. وهذا لا يعني أن تاجر المفرق يجب أن يمتلك كمية معينة من السلع وحسب، وإنما يجب على مخزونه أن يعرض مجموعة متنوعة بشكل كاف من السلع، كما يجب أن يكون هناك اختيار واسع من الجودة والأسعار، بهدف المقدرة على إرضاء حاجة مجموعة من الزبائن المختلفين بشكل كبير، وذلك من أجل سلعة معينة.

وهنا لابد من القول بأن الحفاظ على التشكيلة يشكل نفقة كبيرة على تجار المفرق، وهذه النفقة تعد إجبارية لأن كل عملية بيع مؤجلة، في الواقع وفي أغلب الأحيان هي عملية خاسرة.

١-٢- الأنماط المختلفة للتوزيع

■ التوزيع المكثف

وهدفه التوزيع على الصعيد الكبير لسلعة مباعة بشكل مسبق، وذلك من خلال سياسة دعاية وإعلان ترويجية على نطاق واسع. ويتم استخدام هذا النوع من التوزيع بشكل أساسي في مجال سلع الاستهلاك الجاري.

ومهما كان موقع أو نوع المستهلك، فإن الهدف هو إرضاء حاجات السوق بشكل أعظمي، وذلك باستخدام جميع القنوات الموجودة (من المحلات الكبيرة إلى بائع المفرق الصغير)، بدون تمييز أو حصر.

▪ التوزيع الانتقائي

عقد التوزيع الانتقائي: هو العقد الذي يتعهد فيه المورد بإمداد واحد، أو عدد من التجار، حيث يتم اختيارهم بحسب معايير موضوعية لها صفة نوعية بدون تمييز أو حصر كمي غير معلل، ومن ناحية أخرى فإنه يسمح للمورد ببيع سلع تجارية أخرى.

ويمكننا شرح تأييد نظم التوزيع الانتقائي من خلال الوظائف التالية:

- تأمين خدمة ما بعد البيع، بحيث تكون فعالة للزبائن (وخصوصا السلع التي تعتمد على التقنيات والتكنولوجيا أو السلع الغالية الثمن).
- ضمان جودة ثابتة (وذلك من أجل السلع الصعبة الحفظ، أو السلع التي تكون فترة تخزينها محددة، حيث تتطلب عناية خاصةبها).
- الترويج لسمعة وهيبة الماركة (من أجل السلع الباذخة Luxe).

أما في الحالة التي يبحث فيها المستهلكون عن صورة الماركة قبل كل شيء، فإن المورد يحد من عدد الوسطاء، الذين يمكن أن يعرضوا سلع مشابهة، (ستتحسن الأرباح كما أن مراقبة الشبكة ستكون أسهل).

▪ التوزيع الحصري

عقد التوزيع الحصري: هو العقد الذي يتعهد فيه المانح ألا يبيع إلا لوكيله، وذلك في مكان جغرافي محدد. أما الوكيل، فيتوجب عليه أن يحترم معايير محددة، وأن يمتنع عن المتاجرة بسلع تنافس سلع المانح الأول.

كما أن المورد يتعهد ألا يبيع إلا لموزعيه، الذين لا يبيعون سلع منافسة.

ولابد من القول بأن اتفاقيات التوزيع الحصري تؤدي بشكل عام إلى تحسين التوزيع، والحد من التنافس بين سلع مختلف المصنعين، لأنها تحسن تنمية المبيعات، وتسمح بالتأثير على السوق بطريقة مكثفة. كما أنها تستطيع تأمين استمرارية الإمداد والتموين، بالإضافة إلى الحفاظ على التوزيع بشكل عقلاني، وجعل المستهلك يستفيد مباشرة من تحسين عملية التوزيع.

■ الامتيازات

راجع الفصل الأول.

٣-١. طول دارات التوزيع

■ الدارات القصيرة (دارات من مستوى واحد)

هي مجموعة الدارات، التي لا يوجد فيها سوى وسيط واحد بين المنتج والمستهلك. وهنا يتم بيع السلع مباشرة إلى بائعي المفرق. وتكون الوظائف الأساسية للتوزيع منقسمة بين المنتج وبائع المفرق.

■ الدارات الطويلة (دارات من مستويات متعددة، اثنان أو أكثر)

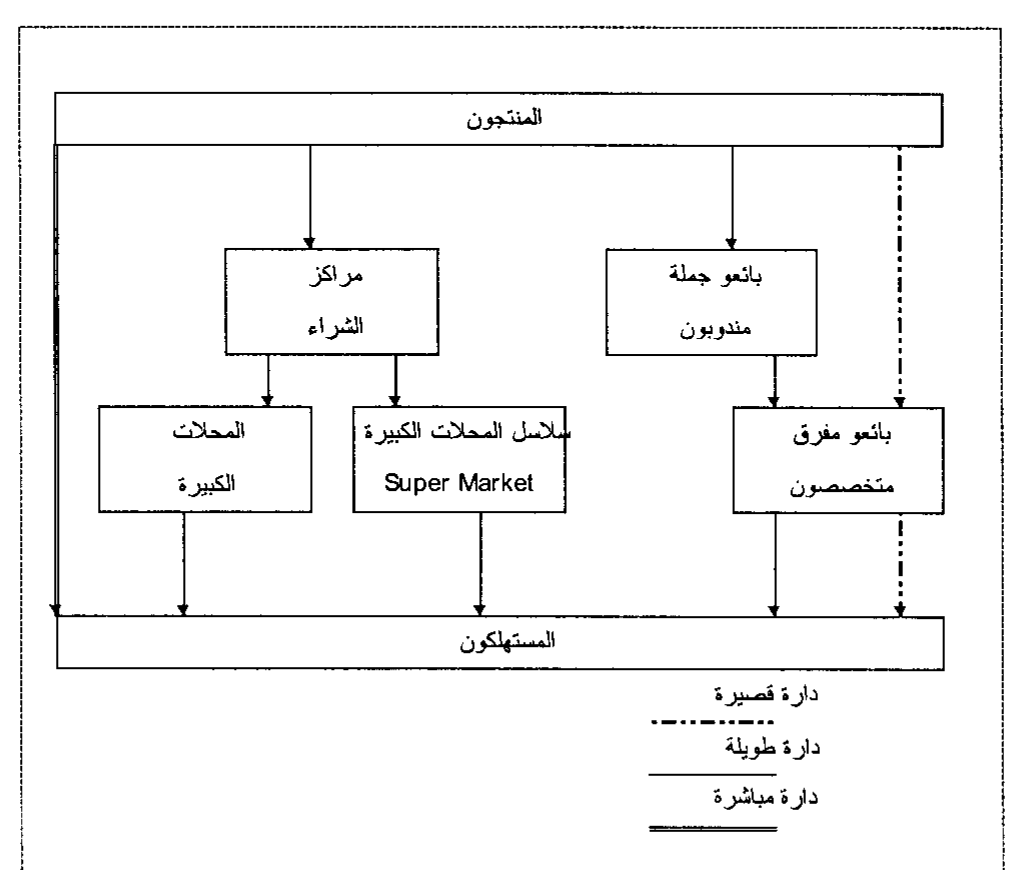
يتدخل في دارة البضائع على الأقل عميلان اقتصاديان مختلفان بين المنتج والمستهلك. وبذلك يصبح تسيير السلعة أعقد. إذا يجب في كل مرحلة من الدارة إجراء عمليات تجزئة، وتجهيز وتخزين، وذلك قبل تسليم البضائع إلى الوسيط التالي. ولابد من الإشارة بأنه في هذا النوع من الدارات يتخلى المنتج أو المصنع عن وظائف التوزيع.

■ الدارات المباشرة

في هذه الدارات يتم البيع من قبل المصنع مباشرة بدون وسيط. ونأخذ أمثلة على ذلك:

- البيع في البيوت.
- البيع بالمراسلة.
- البيع في محل موجود في المصنع.
- بيع السلع التقنية.

وفي هذه الحالة يقوم المنتج بتأمين جميع وظائف التوزيع.



(١) مراكز الشراء: هي تنظيمات تجمع عددا متغيرا من شركات التوزيع، وهي تهدف إلى الحصول على أفضل الشروط من قبل المنتجين علـى صعيد الأسعار، وذلك بفضل كمية المشتريات الكبيرة، والمعلومات المتوفرة.

ثانيا. اختيار دارة التوزيع

٢-١. تحديد الحاجات

يمكن التمييز بين فئتين كبيرتين من الخدمات المقدمة من قبل قنوات التوزيع وهما:

- الخدمات المادية.
- الخدمات غير المادية.

■ الخدمات المادية

ويمكن تحديد كمياتها بسهولة، لأنها تتوافق مع مجموعة العمليات التي تجريها وظيفة التوزيع:

- التخزين

يتواجد مفهوم التخزين بين لحظة الإنتاج، ولحظة الاستهلاك، أو بشكل دقيق بين اللحظة التي يطلب فيها الزبون سلعة معينة، واللحظة التي يتم فيها تسليمه هذه السلعة. كما أنه من الممكن تقييم المخزون بالأرقام (فعلى سبيل المثال سعر التكلفة خلال العام للمتر المكعب الواحد من المخزون).

ويكون التخزين ضروريا اقتصاديا في حالات معينة:

- حالة الإنتاج المنتظم مع وجود استهلاك فصلي، مثل الوقود، والمدافئ، وملابس الصيف والشتاء ...الخ.
- حالة الإنتاج الفصلي مع وجود استهلاك منتظم، على عكس الحالة السابقة كصيد الأسماك في أوقات معينة وتعليبها.
- حالة الإنتاج الفصلي مع وجود استهلاك فصلي، ولكنهما يكونان متباعدين في الزمن، مثل الفواكه والخضراوات المجمدة، والسلع التي تعتمد على نباتات تنمو في فصل معين، حيث يتم تعليبها في هذا الفصل من أجل استهلاكها معلبة في فصل آخر لا تتواجد خلاله طازجة.

- لوجستية التوزيع

اللوجستية: هي مجموعة الوسائل والأدوات التقنية، التي توضع لتؤمن نقل السلع من المصنع إلى الشاري وأهمها:

- المنظمات الإدارية: وهي التي تقوم بمعالجة الطلبيات، وتحميل وتفريغ البضائع، وإرسالها وإصدار الفواتير الخاصة.
- تغليف وحماية السلع المنقولة.
- أدوات النقل المستخدمة.
- حجم وعدد المستودعات.

يجب الإشارة إلى أن نفقات التوزيع الناجمة عن مجموعة العوامل اللوجستية للتوزيع، يمكن أن تصل إلى 10 ٪ من مقدار المبيعات حسب الحالة.

كما أن المشاكل المرتبطة بلوجستية التوزيع تكون معقدة عادة. ولذا يجب أن تكون الطرق اللوجستية عقلانية، ومبسطة بشكل مستمر، وذلك بهدف تخفيض النفقات، مع الحفاظ على أفضل جودة لخدمة الزبائن (إنقاص مهلة التسليم - سرعة خدمة ما بعد البيع ...الخ).

- إعادة تنظيم دارات وطرق التوزيع.
- وضع تقنيات جديدة للتغليف والتجهيز.
- الإدارة الاقتصادية للمخزون.
- وضع أنظمة معلوماتية ذات أداء عال.

- أخذ الطلبيات وإصدار الفواتير

إذا كان هناك 1000 قطعة مصنعة موجهة إلى 1000 زبون مختلف، فإن قنوات التوزيع سوف تجنب المصنع من أخذ 1000 طلبية، وإصدار 1000 فاتورة، لأنها سوف تقوم بتجميع هذه الطلبيات والفواتير.

- خدمات ما بعد البيع وقطع التبديل

لابدّ من البحث عن أفضل طريقة لتقصير المسافة بين المصنع والزبون النهائي، لأن هناك تكاليف دنيا يجب البحث عنها.

- وضع السلع في مكان البيع

يشكل وضع وعرض السلع في مكان البيع خدمة مهمة جداً لإعلام الزبون.

■ الخدمات غير المادية

من الصعب تقييم هذه الخدمات بالأرقام، وهي كثيرة ومتغيرة. فنأخذ على سبيل المثال:

- مجموعة الزبائن التي يحضرها الموزع إلى المنتِج (زبائن تم اجتذابها من قبل محل معروف على سبيل المثال).
- سمعة الموزع: سمعة المحل، وضمانة السلعة، وماركة خاصة بالموزع.
- الخدمات المرفقة: إعلام وتأهيل الزبون (عرض داخل المحل ...).

٢-٢. البحث عن المعلومات حول قنوات التوزيع

■ لماذا معرفتها ؟

تسمح معرفة شروط قنوات التوزيع بحسب الحالة بـ:

- معرفة طبيعة الخدمات التي نستطيع أن نطالبهم بها، وبالتالي تلك التي لا يستطيعون القيام بها بشكلٍ صحيح أو كامل (تجهيزات غير كافية – هامش ربحي غير كافٍ)، وكذلك معرفة في أي نطاق يجب على الشركة أن تحل مكانهم أولاً.
- مساعدتهم (تأهيل البائعين والتقنيين – تنمية المبيعات ...)؟

■ ماذا يجب أن نعرف ؟

- الناحية التقنية

مستوى وضع السلعة في درجات دارة التوزيع المعتبرة (بائع – مُركِّب الآلة – مستخدم – بائع آخر ...الخ).

- الناحية التجارية

١) أنماط الشراء والبيع

- كميات المشتريات: التجهيز بحسب تضخم عمليات التسليم.

مثال: كم طرد أو حزمة إفرادية موجهة إلى بائع مفرق، يجب تجميعها بنفس طريقة التجهيز المتبعة مع بائع الجملة؟

- تاريخ الاقتناء – مهلة التسليم.

مثال: بالنسبة لسلع الموضة، فإنه يمكن لتاريخ عرض المجموعة الجديدة أن يتغير، وذلك عندما نتوجه إلى مركز مشتريات، أو إلى صانع الألبسة الجاهزة، أو إلى بائع بالجملة، أو إلى بائع بالمفرق.

- الاستعمالات التجارية.

٢) دوافع الشراء

وهي تتغير بحسب شرائح الزبائن.

مثال: قميص ذو جودة عالية جداً،

- على مستوى الزبون النهائي: السعر معقول.
- على مستوى بائع المفرق: هامش ربحي كبير من أجله.
- على مستوى بائع الجملة: سهولة إعادة الإمداد والتموين، ودوران سريع للمخزون.

٢-٣- تطبيق معايير الاختيار

ويُعتبر اختيار دارة التوزيع عملية أساسية بالنسبة للشركة، وهذا القرار لا يخلو من نتائج على المركبات الأخرى لسياسة التسويق، (سياسة الأسعار على سبيل المثال). وهو ضروري للشركة على المدى البعيد.

ويُعدّ أفضل اختيار ذلك الذي يؤدي للوصول إلى أفضل توافق بين الضرورتين التاليتين المتعاكستين غالباً وهما:

- أكبر عدد من الخدمات المقدمة إلى الزبون.
- أكبر مردودية ممكنة بالنسبة للشركة.

وقبل كل شيء، فالمهم في كلامنا أن الوصول إلى أحسن اختيار من أجل المصنِّع هو:

■ تجنب دارات التوزيع المحكوم عليها بالاختفاء

أي تلك التي تتنافس بشدة مع دارات توزيع أخرى، منظمة بشكل أفضل، وتقوم بنفس العمل، ولكن بأجر أقل. فإذا كنّا نقارن بين دارتين، فيجب علينا تفضيل الدارة التي يكون مجالها أوسع، أو سيتوسع، وليس تلك التي يتضيّق مجالها، أو ينعدم بالتدريج، وإلا فسوف تجد الشركة نفسها بدون زبائن. ولذا من المفيد أن تتم مراقبة جميع قنوات التوزيع بشكل دوري.

■ البحث عن أكثر القنوات مردودية

قناة التوزيع الأكثر مردودية: هي القناة التي تجلب أكبر قدر من الأرباح الصافية، ولكن مع مراعاة تقدير الخدمات المقدمة إلى الزبون، وسهولة وضع سياسة تجارية متوافقة (دخول السوق – البحث عن زبائن من طبقة معينة).

■ تقييم تكلفة التوزيع

يوجد هناك العديد من الوظائف الأساسية التي يجب إنجازها ضمن دورة التوزيع، إما من قبل المنتج، أو الوسطاء أو المستهلكين، فعلى سبيل المثال (النقل، التخزين، التمويل، البيع ...الخ).

وهذه الوظائف تتوافق مع القيمة المضافة من قبل التوزيع. فبمقابل هذه القيمة المضافة من أجل إجمالي عملية التوزيع، توجد التكاليف الكلية للتوزيع أي الانحراف بين سعر الشراء للزبون النهائي، وسعر تكلفة المصنِّع، أي مجموع الهوامش التجارية القائمة للمصنِّع وللوسطاء.

■ اعتبار مختلف معاملات السوق

- عدد المستهلكين.
- الوضع الجغرافي للمستهلكين.
- عادات المستهلكين ودوافعهم للشراء.

- المساعدات المقدمة من مختلف قنوات التوزيع.
- المساعدات التي يجب أن يقدمها المنتِج.
- قنوات التوزيع المستخدمة من قبل المنافسين.
- طبيعة السلعة (بعض السلع لها قنوات التوزيع الخاصة بها).
- صورة الماركة (إن الماركات ذات الصورة الجيدة، يجب أن تُباع في المحلات ذات الصورة الجيدة).

بالخلاصة، فإن تعريف معايير اختيار دارات التوزيع، هو نتيجة للبحث المنظم، الذي يهدف إلى التوافق الجيد في المكان والزمان للإنتاج وللطلب.

- من يستهلك ؟ ماذا ؟ أين ؟ كيف ؟ كم ؟ متى ؟
- من ينتج ؟ ماذا ؟ أين ؟ كيف ؟ كم ؟ متى ؟

بشكل عام، تُعتبر المردودية المعيار الأساسي للاختيار، فالقيمة المضافة للسلعة من قبل الخدمة التي تقدمها، يجب أن تكون أكبر من النفقات التي يتحملها المصنِّع، والذي لا يتورع أن يعهد لوكلاء أو وسطاء المهام المعقدة التي تبدد جهوده، وبالتالي تجعله يجازف بمردودية الشركة.

■ وضع سياسة للتوزيع

لابدّ من الإشارة إلى الأبعاد الثلاثة لمشكلة التوزيع:

- مميزات السلعة وسلاسلها.
- مميزات السوق.
- الأهداف التجارية.

إن تحليل هذه الأبعاد يقود المصنِّع في الواقع إلى اختيار البيع المباشر، أو دارات التوزيع الأخرى، (عند الاقتضاء بطريقة انتقائية بحسب السلع، أو سلاسلها، وبحسب الأسواق، والقطاعات الجغرافية، والأهداف المحددة ...الخ).

وإن المرور من خلال قناة التوزيع هو في الواقع تويكل الشركة لطرف خارجي جـزءاً مـن الوظـائف التي تشكل وظيفة البيع. كما أن لكل موزع خصوصياته، وأهدافه الخاصة، وطريقة تنظيمـه الـتي تميز هذا عن ذاك في هذه الوظائف.

ومن أجل ذلك يجب على سياسة التوزيع أن تلبي المتطلبات الأساسية لكـل شـركة: كاسـتخدام الوسائل المتاحة بأفضل شكل، من أجل التكيّف بشكل أفضل مع محيط الشركة.

فعلى سبيل المثال نرى أن المفاوض يفضل وظائف اللوجستية، ويتجاهل كلياً مشاكل صورة الماركة الخاصة بالمصنِّع، وذلك على مسـتوى زبائنـه الخـاصين. وعلـى العكـس فـالوكيل سـيكون موزّعـاً يعرض السلعة بأفضل صورة، لأنها تشكل الورقة الرابحة الأساسية بالنسبة له.

اختيار قناة التوزيع المناسبة

١) البيع إلى بائعي المفرق

- الضرورات
  - تركز جغرافي نسبي لبائعي المفرق.
  - سلع متميزة بشكل كبير عن غيرها وسلع موحدة.
  - الشراء بكميات كبيرة.
  - أهمية صورة الماركة.
- الفوائد
  - مراقبة التوزيع.
  - وأعمال تسويقية مركزة.
  - معرفة السوق تكون سهلة (مستوى كمي ومستوى نوعي).
  - هامش تجاري ربحي مرتفع.
- المساوئ
  - نفقات التوزيع تكون مرتفعة.

- إدارة المبيعات تكون ثقيلة.
- البحث عن الزبائن يكون مضاعفا (تكاليف).

٢) البيع إلى بائعي الجملة

- الضرورات

- تبعثر جغرافي لبائعي المفرق.
- سوق ممدد وغير متجانس.
- سلع قياسية قليلة التميز، مشتراة بكميات كبيرة.
- قوة البيع غير كافية لدى المصنع.

- الفوائد

- اقتصاد السلم (تخزين – نقل).
- إدارة مبيعات مبسطة (كميات كبيرة).
- اجتذاب الزبائن يكون سهلا.
- التمويل من خلال قروض الزبائن.

- المساوئ

- العمل التجاري المركز يكون صعبا (جمود وفردانية).
- ستار عن السوق.
- مراقبة أقل فعالية.
- التبعية للماركات الكبيرة.

٣) البيع المباشر

- الضرورات

- سلع تقنية متخصصة لها قيمة مضافة كبيرة، وسعر إفرادي مرتفع.
- نصائح وخدمات خاصة ضرورية.

- الفوائد
  - الاستقلال عن قناة التوزيع.
  - الاتصال المباشر مع الزبائن.
  - غياب الحاجز من أجل الصعود العكسي للمعلومات.
  - مراقبة المردودية.
- المساوئ
  - استثمارات تجارية.
  - إنشاء شبكة.
  - توظيف قوة البيع.
  - لامركزية للأقسام وتثقيل للبنية الهيكلية.

٤) البيع إلى مراكز الشراء

- الضرورات
  - سلع الاستهلاك الكبير.
  - ضرورة وضع مرجعية للسلع.
  - أسعار تنافسية.
  - سلع مكيفة مع الخدمة الحرة.
- الفوائد
  - انتشار كبير للسلع.
  - البيع بكميات كبيرة.
  - إدارة مبيعات مخففة.
- المساوئ
  - تبعية للشارين المتخصصين.

- تخفيض للهوامش الربحية (ضغط على الأسعار).
- مهلة الدفع طويلة نوعا ما،
- التسليم على المخزون.

* * *

الفصل الرابع عشر

قوة

البيع



الفصل الرابع عشر: قوة البيع

أولاً. الشرائح القانونية المختلفة للمندوبين

١-١- المندوبون القانونيون

١-٢- المندوبون غير القانونيون

١-٢- العملاء التجاريون

١-٤- الوسطاء التجاريون الآخرون

ثانياً. مهام المندوب

٢-١- مهنة موجهة نحو الخارج

٢-٢- ضرورة البائع

٢-٣- تطور وظيفة البائع

٢-٤- الوظائف الخمسة للبائع

ثالثاً. مزايا المندوب

رابعاً. أجور المندوبين

٤-١- أجر المندوب الموظف

٤-٢- أجر المندوب المستقل

٤-٣- المكافآت الجماعية

٤-٤- فوائد ومساوئ الأنظمة المختلفة لدفع أجور المندوبين

خامساً. تنشيط المندوبين

٥-١- دور تنشيط المندوبين

٥-٢- وسائل وأدوات تنشيط المندوبين

سادساً. تأهيل المندوبين

٦-١- محتوى التاهيل

٦-٢- مختلف أنماط التاهيل

٦-٢- طرق التنفيذ

سابعاً. توظيف المندوبين

٧-١- مراحل عملية التوظيف

٧-٢- تحديد الحاجة في مجال قوة البيع

ثامناً. برمجة المبيعات

٨-١- تحديد قطاعات البيع

٨-٢- تحديد الكوتا أو الحصص النسبية

٨-٢- تنظيم عملية الدوران (دارات الزيارة)

تاسعاً. مراقبة وتقييم المندوبين

٩-١- أسس المراقبة

٩-٢- الطرق والوسائل

٩-٢- ضرورة المراقبة

٩-٤- أشكال المراقبة

٩-٥- بعض النسب والمعايير المستخدمة في عملية المراقبة

عاشراً. بنية قوة البيع

أحد عشر. اللوجستية التجارية

قوة البيع

تتألف قوة البيع من مجموعة الموظفين التجاريين في الشركة. وهي تشكل قبل كل شيء وحدة ميدانية تتميز بأربع مهام أساسية:

- البيع (أخذ الطلبيات – المفاوضات).
- البحث عن الأسواق الجديدة وغزوها (جمع المعلومات – إنشاء الملفات).
- الحفاظ على المواقع المكتسبة (الاستقبال – النصيحة – خدمة ما بعد البيع ...الخ).
- تنشيط الطلب (الأعمال التسويقية وتنمية المبيعات ...الخ).

يغطي مفهوم قوة البيع حقائق مختلفة جدا (أعمال الشركة – التنظيم الداخلي – أهمية الشركة ...الخ)، وذلك بحسب نوع الشركة.

كما أن قوة البيع تشكل عادة العنصر الأكثر وضوحا للشركة، وذلك بالنسبة للشاري أو للمستهلك.

أولاً. الشرائح القانونية المختلفة للمندوبين

١-١. المندوبون القانونيون

■ الوضع المهني للمندوبين أو المسافرين أو الوسطاء التجاريين

وهم الأشخاص الذين يحققون الشروط الأربعة التالية:

- يمكن أن يكونوا حصريين، أو متعددي الخرائط.
- يمارسون مهنتهم بشكل دائم ومستمر (جلب الزبائن من الخارج من خلال جمع الطلبيات)، وبشكل حصري (لا تراكم للوظائف أو الأعمال).
- لا يقومون بأي عملية تجارية لحسابهم الخاص.
- يرتبطون بصاحب العمل من خلال عقد ينص على المواد التالية:
  - طبيعة الخدمات، أو السلع المعروضة للبيع.
  - القطاع الذي يتم فيه البحث عن الزبائن، ويمكن أن يُعرَّف هذا القطاع إما جغرافياً، أو بحسب شرائح الزبائن المستندة إليه.
  - الأجر (ثابت و/أو عمالة نسبية).
  - فترة التجربة.
  - شرط عدم التنافس.

ويُعتبر هؤلاء الأشخاص موظفين لدى الشركة التي يعملون لصالحها.

■ المندوب الحصري

يعرض سلع تابعة لنفس الشركة (70 ٪ من مجموع المندوبين).

■ المندوب متعدد الخرائط

يعرض سلع تابعة لعدة شركات (30 ٪ من مجموع المندوبين).

ويلائم استخدام الوكلاء متعددي الخرائط الحاجات التجارية للسلع ذات الأسواق المحددة، أو من أجل الشركات التي تعمل بشكل فصلي، أو في مناطق تكون طاقة الشراء فيها ضعيفة.

١-٢- المندوبين غير القانونيين

وهم جميع المندوبين أو البائعين الذين لا يحققوا جميع الشروط المطلوبة ليتمتعوا بوضع قانوني، (فمثلاً هي حالة المفتشين التجاريين الذين يقودون فريق بيع، وأيضاً عارضو السلع الذين يأخذون الطلبيات).

وإن هؤلاء المندوبين يستفيدون من عقد تأجير خدمات الحق المشترك، مع بعض الترتيبات، وذلك بحسب طبيعة المهنة التي يمارسها البائع: أجر مشجع، شرط عدم التنافس ...الخ.

١-٣- العملاء التجاريون

هم مندوبون مفوضون مستقلون، يعملون لحساب من فوضهم، بدون أن يكونوا موظفين في الشركة التي قامت بتفويضهم. وعقدهم يشبه العقد الذي يربط شركتين ببعضهما. ونسبة الأجرة تعتمد بشكل أساسي على كمية المبيعات المحققة.

كما يمكن أن يُوقع العقد لمدة محدودة، أو غير محدودة ويشمل:

- شرط الحصرية.
- عقد ضمان الوفاء (يتعهد العميل من خلاله بالدفع).
- شرط إيداع البضائع بهدف تسليمها إلى الزبائن.

١-٤. الوسطاء التجاريون الآخرون

■ الوكلاء بالعمولة

هم تجار فعليون يعملون تحت أسمائهم الخاصة لحساب مفوضيهم (وكلاء الشحن من أجل التصدير).

■ السماسرة أو الدلالون

هم وسطاء عرضيون يحاولون أن يقربوا بين أشخاص يمكنهم التعاقد فيما بينهم، (مثل: سماسرة التأمينات، سماسرة تجارة الأبنية، سماسرة الدعايات ...الخ).

ثانيا. مهام المندوب

إن مهمة المندوب معقدة جدا، فهو في نفس الوقت سيكون مبدعا، وإداريا، ومؤسسا، على عكس "بائع المحل" الذي ينتظر الزبون. ومن جل ذلك فهو يقوم بدراسة سوقه، ويبحث عن زبائنه، ويبرم عملية البيع، كما يقترح الأعمال، ويدير مجموعة زبائنه، ويحقق هدفه، ويراقب نتائجه، ويكتب تقريرا عن كل ذلك.

فالمندوب يشكل مستشارا دائما على صعد مختلفة، ومتكاملة كالبيع، وإعادة البيع أو الاستعمال، والتنظيم والإدارة، والدعاية والإعلان، وتنمية المبيعات، والتسويق بشكل عام ...الخ.

ولابد من أن بعرف كيف يجمع، ويرفع المعلومات الضرورية للإدارة العليا،وذلك بهدف التكيف الأفضل للخيارات الاستراتيجية والتكتيكية للشركة. فهو يعد في الواقع أحد العجلات الأساسية للشركة.

٢-١. مهنة موجهة نحو الخارج

يمارس البائع عمله بشكل أساسي خارج الشركة. حيث يكون وحيدا في مواجهة أهدافه وزبائنه. وستكون كلا من قدرته، ويقظته، وحدسه في التحليل، كفيلا بتوجيهه نحو فهم أنظمة قيم

الزبائن وتطلعاتهم. كما ستسمح له قدرته فقط على التكيّف من أجل إيصال رسالته، أي بإجراء عملية البيع.

كما سيجد الوكيل نفسه منفصلاً عن القيود الملازمة للإقامة في الشركة، ولأوقات الدوام، وللوجود الفيزيائي لرئيس القسم، وسيجد نفسه حراً، ولكن منعزلاً.

أما التزاماته فهي احترامه لنطاق التفاوض الممنوح له من قبل إدارة الشركة، وكتابة تقارير عن عمله، وذلك لمعرفته الوثيقة بأنه سوف يُحاسب على نتائجه، التي ستنعكس بشكل أو بآخر على أجره.

٢-٢. ضرورة البائع

منذ اللحظة التي يصبح فيها البيع عملاً تفاوضياً، فإن وجود البائع يصبح شيئاً أساسياً، أي عندما يسمح لكل من الشركاء أن يبحث عن إرضاء حاجاته، ومصالحه بشكل أفضل. ويُعدّ البيع عملاً تفاوضياً تعاونياً، يهدف إلى وضع أفضل شروط التوافق، وذلك بخصوص الجودة، والمهلة والسعر، والخدمات المعروضة.

وطالما أن البائع يقدم كفاءات عالية للقيمة المضافة إلى الشراء، فإن وجوده يصبح شيئاً أساسياً. وإن "البيع-نصيحة" هي تقنية حديثة العهد وسوف تتطور بشكل كبير. ويجب على البائع أن يكون "مهنياً" وخبيراً يجلب شيئاً ما إلى المستخدم.

ومن أجل ذلك كله فيجب على البائع أن يفرض نفسه كأحد ممثلي النظام الاقتصادي. وحتى عندما لا يقوم بالبيع، فإنه يجب أن يتواجد من أجل المعلومات التي يقدمها، والمساعدة التي يعرضها، والاستماع الذي يوليه إلى أولئك الذين يبحثون ويدرسون وينتجون. وبالتالي فإن وجود البائع ضروري جداً للشركة، فهو يُعدّ العميل الذي يجلب المعلومات، والرادار الذي يلتقط ويُعلم أولئك الذين يصنعون القرارات.

ولابدّ من القول بأن البائع يعطي بُعداً إنسانياً إلى الحياة الاقتصادية والصناعية. فهو يخصص السلعة، ويُسيِّر مصالح ومشاغل من يعمل معهم. وهو بالتالي يزرع القيمة التي تشكل في مجتمعنا المستقبلي المؤتمت ما يُدعى بالاتصال.

٢-٣. تطور وظيفة البائع

■ اليوم

إن لكل بائع دوراً دقيقاً ومهمة خاصة في يومنا هذا، وذلك لأسباب عديدة: أولها أن المهنة اليوم أصبحت مجزأة بشكل كبير جداً، والمؤهلات والاختصاصات صارت أوسع بكثير. كما أن قوى البيع المتعددة المنسية، أو شبه المنسية، أصبحت تغطي شريحة واسعة من السلع.

ولقد تأثرت هذه المهن بشكل كبير جداً بالتغيرات التي طرأت على التوزيع المركزي. فالبائع لم يعد يتعامل مع نفس الأشخاص، الذين كان يتعامل معهم قبل عشر سنوات. فهو الآن يواجه محادثين مؤهلين بشكل جيد. ولذلك لا يجب على مقترحاته أن تأخذ بعين الاعتبار فقط متطلبات المستهلكين، وإنما أيضاً متطلبات شبكة التوزيع. فدور البائع كآخذ للطلبيات فقد انتهى الآن، وأصبح يتوجب عليه اليوم أن ينصح، وأن يخلق مكاناً للسلعة ضمن حساب تشغيل الزبون، ومن ثم الرجوع إلى الشركة بكمية كبيرة من المعلومات، ترتكز عليها الإدارة بشكل أساسي، ويقوم قسم التسويق باستخدامها في تحديد سياسة المنافسة، وحاجات الموزعين ...الخ. كما أن المساعدة التقنية المستمرة ضرورية عندما تكون السلع صناعية.

■ غداً

يمتلك بائع الغد هامش مبادرة كبير جداً، وذلك من أجل تثبيت الأسعار، ومفاوضة عقود البيع. وإن الأدوات المعلوماتية الجديدة ستسهل مهام البائع، فالحاسب المحمول الموضوع في حقيبة البائع، فسيسمح بالاتصال بشكل مباشر بالحاسب المركزي وذلك عبر الهاتف الخليوي، وذلك من أجل إجراء مجموعة العمليات المعقدة، كإدخال الطلبيات، وإصدار الفواتير ...الخ. كما ستسمح معطيات الزبون بالعمل المباشر والفوري على حساب التشغيل الخاص به وخصوصاً في المجال الصناعي.

ولابدّ من القول بأن هذه المساعدات ستصل حتى إجراء المحاكاة الاقتصادية، التي تسهل عملية اتخاذ القرارات، وذلك بإدراج المعاملات الخاصة بالزبون. كما أن هذه التطورات ستؤدي إلى لا مركزية الإدارة التجارية في الميدان، حيث يصبح البائع رئيساً للمبيعات، بالإضافة إلى مسؤوليته في الحفاظ على الأهداف وأيضاً مع إدارة الموازنة.

٢-٤- الوظائف الخمسة للبائع

اجتذاب الزبائن	- تحليل السوق. - تحديد الفرص. - إنشاء ميزان مصالح الزبون. - عرض السلع أو الخدمات. - إنشاء أو تحديث الملفات. - متابعة تطور السوق. - وضع الوسائل (التسويق المباشر على سبيل المثال).
البيع	- التفاوض، والبرهنة، والإقناع (على المستوى التقني والتجاري والمالي). - تأمين عرض السلع. - أخذ الطلبيات، وكتابة العقود. - تحقيق نسبة المبيعات المطلوبة. - المشاركة في العمليات التسويقية. - بيع السياسة التجارية للشركة.
النصيحة	- إرشاد الزبون (شراء - استخدام - إعادة بيع - إدارة ...الخ). - نصيحة إعادة الإمداد والتموين. - تأهيل موظفي الزبون. - إجراء الدراسات والتوقعات والتصميمات. - اقتراح تعديلات على الهرمية.
المعلومات	- إرجاع المعلومات إلى الإدارة حول: .. الزبائن. .. تطور السوق. .. التنافس. .. صورة الشركة. .. الحاجات في مجال التأهيل. - تأمين الوصل مع خدمات ما بعد البيع. - إجراء عمليات في العلاقات العامة.

الإدارة	– تأمين المهمات الإدارية المتعلقة بنشاطه. – تنظيم عمله. – تخطيط جولاته. – المشاركة في وضع تقديرات موازنة المبيعات. – تأمين متابعة العمليات التجارية (في الشركة – عند الزبون). – حل القضايا وإدارة الشكاوى. – متابعة تحصيل قروض الزبائن.

ثالثا. مزايا المندوب

لم يعد دور المندوب هو الحصول على الزبون بأي ثمن فقط، بل يجب عليه أن يعرف ويحدد المشكلة الحقيقية للزبون. وهذا التصرف يعطي البائع النقاط القوية في مجموع أدلته، التي تختلف بحسب الحالة. وفي الواقع يستلزم هذا التكيف أن يكون لدى البائع معارف صلبة تغطي مواضيع متعددة. فإذا كانت مشكلة الزبون من مستوى تقني، فيجب أن يشرح ويظهر كل ما يخص أداء سلعته. أما إذا كانت النقطة الحساسة من طبيعة مالية، فيتوجب عليه أن يبحث مع الزبون على الحل الأقل تكلفة، أو المدة الأقصر لاستهلاك القرض، أو بمعنى عام أن يناقش مع الزبون، ويطرح عليه عدة طرق للتمويل.

ومن أجل إجراء كل هذا لم تعد الموهبة كافية. فالبيع هو أكثر من المقدرة على التواصل والمقدرة على الإقناع والدبلوماسية، فهو الآن صار طريقة، أو منهجية، وصلت درجة تعقيدها إلى المستوى التقني الذي يجب تعلمه.

إن البائع اليوم يجد نفسه في منتصف الطريق بين الشخص التجاري بالمعنى الحرفي للكلمة سابقا، وبين الإنتاج. وهنا يجب عليه أن يمتلك صفات ومميزات خاصة لموقعه في المواجهة، وهذه صفات تختلف بحسب طبيعة السلعة الذي يبيعها، أو الزبائن التي يهدفها.

وعلى البائعين أن يعرفوا كيف تتم عملية الإنتاج، وما هي مركبات السلعة، وأن يتقنوا طرق حساب الكشف، وتقنيات التخطيط، كما عليهم أن يتكلموا عدة لغات أجنبية، وأن يكونوا قادرين على قيادة فريق من الأشخاص، ولابدّ أيضاً أن يمتلكوا مفاهيم جديدة في المجال القانوني الضروري، وخاصة في مجال العروض.

ولا يمكن الحصول على جميع هذه المعارف بدون إعداد مسبق معتمد على تأهيل أساسي صلب. فصورة البائع العصامي الذي نجح بالاعتماد على عرق جبينه قد تم تجاوزها الآن.

ولابدّ من الإشارة إلى أن مهنة البيع اليوم تُسجل ضمن نطاق التطور العام، الذي يهدف إلى إعطاء ثقل مهم إلى عامل التواصل، وإلى مفهوم الخدمة.

النموذج المثالي للبائع

المزايا التجارية		الجانب النفسي
	– ميل ورغبة للبيع. – ميل ورغبة للاحتكاك مع الآخرين. – القدرة على التفاوض. – انفتاح خارجي. – الاجتماعية: الفطانة والحصافة – اللطف والأدب. – سهولة التأقلم. – القدرة على الهيمنة والسيطرة. – القدرة على التأكد. – معرفة الغير. – الحكمة والواقعية. – الجاهزية والحركية. – الميل والرغبة إلى التنافس. – الديناميكية وروح المبادرة.	

المزايا		الجانب
المزايا الشخصية	- مظهر لائق. - روح الدعابة. - الثقة بالنفس. - التفاؤل والمواظبة. - التوازن العاطفي. يجب عليه : - أن يعرف نفسه. - أن يستعلم. - أن يتقن. - أن يجرؤ. - أن يتمالك نفسه. - أن يحترم نفسه. - أن ينظم نفسه. - ألا يشعر بحاجة إلى أي شيء.	الجانب الشخصي
المزايا التقنية	- المعرفة الجيدة للسلعة : .. تصميم. .. تنفيذ. .. استخدام. - الثقافة التقنية الجيدة في القطاع المعني : .. المصطلحات التقنية. .. الإحصائيات. .. البراهين والأدلة. - المعرفة الجيدة لقطاع عمل أو نشاط الشركة : .. الوضع المالي. .. التطور. .. الاستخدامات. .. الحالة النفسية في هذا القطاع.	جانب الكفاءة والجدارة

	.. دارات صنع القرار. .. دارات التقادم. – مزايا التنظيم: .. إدارة الملفات. .. إدارة الوقت. .. إعداد التقارير. – ثقافة رياضية جيدة: .. الحسابات الإحصائية. .. الحسابات المحاسبية. .. الحسابات المالية. – ثقافة عامة جيدة. – إتقان عدة لغات أجنبية. – إتقان الوسائل المعلوماتية وأدوات الاتصالات.	

رابعاً. أجور المندوبين

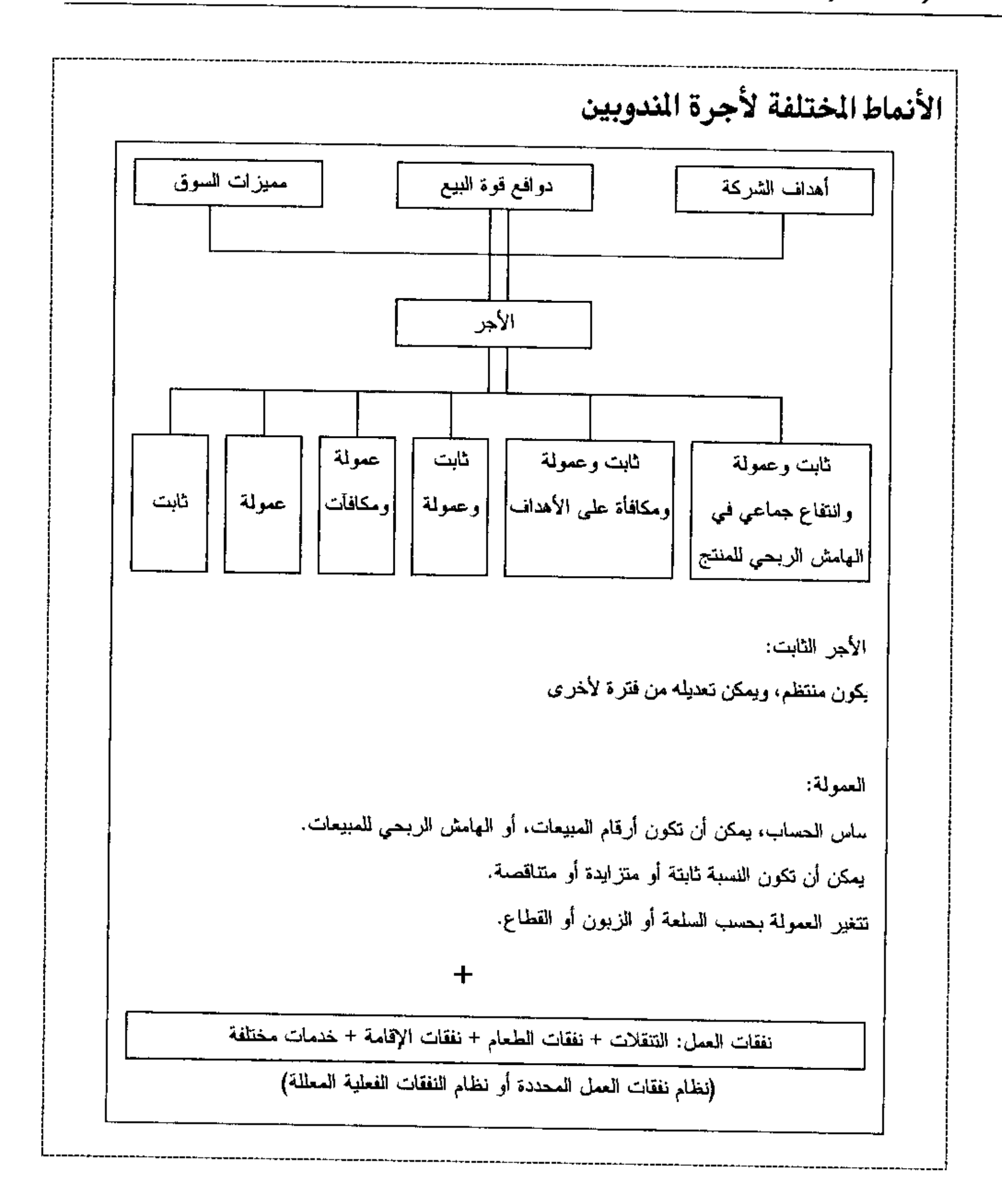
٤.١. أجر المندوب الموظف

إن أجرة المندوب تتضمن قسماً ثابتاً، أو نسبة عمولة، أو الاثنين معاً. ولكن في الحالة التي لا تتضمن الأجرة فيها إلا نسبة عمولة، فيجب أن يُعطى المندوب على الأقل ضمانة كل فصل (فقط بالنسبة للمندوبين الحصريين). ويُضاف إلى هذا الأجر تعويضات النفقات المهنية، كمبلغ ثابت أو يتم حسابها بناء على النفقات الفعلية.

وهذه النفقات يمكن أن تُدمج ضمن نسبة العمولة، أو تُحسب لوحدها. فإذا كان الراتب يتضمن جزءاً من العمولات، فإن هذه الأخيرة تُستحق حالما يتم قبول طلبية من قبل الشركة، قام باستدراجها المندوب. ويجب أن تُدفع هذه العمولات على الأقل كل فصل.

في خلال الأشهر الأولى من العمل، تتضمن عقود التوظيف غالباً راتباً ثابتاً بشكل كلي. أما أجر الأداء الجيد فلا يُعمل به إلا عندما يصبح البائع مدرباً بشكل جيد، وعملياتي بشكل فعلي. وبحسب رأي الأشخاص المحترفين في عمليات البيع، فإن الراتب الثابت يجب أن يكفي لتأمين الحاجات المادية، والمعنوية للبائع، أما إذا كان البائع يرغب أن يربح أكثر ويدخر فإن هذا الراتب لا يكفي أبداً.

هذا ويشجع الأجر المتغير (العمولات) الوحدانية، بينما يلزم البيع الصناعي على سبيل المثال تكاملاً تجارياً كبيراً ضمن الشركة. ومن أجل هذا فإن الانتفاع الجماعي لفِرق البيع يتطور أكثر فأكثر.



٢.٤ـ أجر المندوب المستقل

يتقاضى المندوب المستقل راتبه على شكل عمولة، تحسب كنسبة من كمية المبيعات التي ينجزها.

٣.٤. المكافآت الجماعية

إن الأهداف التي يمكن أن تدفع إلى توزيع المكافآت عديدة، وهي تختلف من شركة لأخرى:

- مكافأة على كمية المبيعات، أو على عدد الطلبيات المحققة خلال فترة معينة.
- مكافأة على المبلغ الوسطي للطلبيات.
- مكافأة من أجل تخفيض مهلة الدفع.
- مكافأة من أجل الإنعاش والتنشيط.
- مكافآت على النسب
  - عدد الزيارات / عدد الزبائن المتوقعين
  - عدد الزبائن المتوقعين / عدد الزبائن الجدد

كما أن هناك عدة شروط كي تكون المكافآت ذات فعالية أهمها:

- يجب أن يكون منح المكافآت مشروطا، وألا يكون تلقائيا.
- يجب أن يكون المبلغ كافيا.
- لا يجب أن يؤجل الدفع إلى المدى المتوسط أو البعيد.

٤.٤. فوائد ومساوئ الأنظمة المختلفة لدفع أجور المندوبين

الراتب		الفوائد	المساوئ	الشركات
ثابت	البائع	انتظام وضمان للإيرادات	- ضعف التحريض والتنشيط. - عدم معرفة الجهود المبذولة من أجل البيع.	- سلع تقنية جدا تتطلب زمنا كبيرا في استدراج الزبائن والمفاوضة (مثال: مهندس نظام). - سلع الاستهلاك

				الكبير. دور مختصر للبائع: احتكاك، عرض، أخذ طلبيات، تنمية المبيعات...
	الشركة	- إدارة تجارية مسهلة. - تحديد الموازنة. - توزيع المهام (حتى ولو كانت غير مرتبطة بالبيع). - حركية وليونة عملية التخصيص.	- دوران الموظفين. - تقييم سيئ لقوة البيع. - رقابة مركزة. - ضرورة وضع نظام تحريض وتنشيط. - نفقات البنية مرتبطة بنشاط وعمل الشركة.	
العمولة	البائع	- أجر مشجع ومحرض بحسب العمل والنتائج. - جعل الأداء مرتبطا بالشخص نفسه وبالمهنة.	- التبعية - موارد بحسب السوق والوضع الاقتصادي والمرحلة ... - عدم الأمان. - عدم الانتظام. - إهمال في إدارة المبيعات.	- شكل جديد من أجل بيع السلع من شركات مانحة للترخيصات. - شكل جيد من أجل الشركات التي تكون في طور الإقلاع.
	الشركة	- قوة البيع منشطة. - تقليص مراقبة العمل. - تطور أفضل للكفاءات. - نفقات متناسبة مع العمل. - الحفاظ على البائعين الجدد.	- نقص في التجانس في عمل البائعين: البحث عن أفضل الزبائن وترك الآخرين، اختيار السلع، اختيار الأعمال (ويمكن أن يكون ذلك لغير صالح الشركة). - ربا نفسي لقوة البيع. - مخاطرة في الابتعاد عن الأهداف. - إساءة للجو الاجتماعي. - وضع نظام لإعادة الموازنة بين أعمال البائعين.	

النظام المختلط: ثابت + عمولة + مكافأة	البائع	- أمان. - تحريض وتنشط. - منافسة ومزاحمة.	- انزعاج نفسي في حالة انخفاض المردود.	التوجهات الحالية
	الشركة	- إمكانية توجيه النشاط التجاري بشكل أسهل. - منافسة وتعاضد وتوافق الفرق في حالة المكافآت الجماعية. - إعادة النظر والتكييف المكن للأشكال المختارة من الأجور.	- إدارة أصعب وأعقد. - ارتفاع تكاليف النظام.	الإجابة على الأوضاع المتنوعة.

خامسا. تنشيط المندوبين

تعتمد فعالية قوة البيع بالدرجة الأولى، بالتأكيد على كفاءتها وجدارتها، ولكن أيضا على محفزاتها.

لذلك من الضروري تحريك وتجميع الجهود المبذولة في مجال قوة البيع، حول الأهداف التجارية الخاصة، وذلك من خلال الوعود بالمكافآت، والمنح الاستثنائية، ومن خلال العرفان بالجميل لمن يستحق ذلك.

٥-١. دور تنشيط المندوبين

إن الهدف الأولي لعملية التنشيط هو تسريع العملية التجارية الجارية، سواء أكانت لطرح سلعة جديدة، أو عملية تطويرية ما، أو كانت عملية تأييد، أو عمل دفاعي للحاق بالأهداف الأساسية.

فسيبقى المبدأ واحد، أي على البائع أن يدرك، ولو بشكل مؤقت، أن هناك علاقة بين الجهد الذي يبذله، والمكافآت التي ينتظرها لقاء هذه الجهود.

وذلك كله يجعل الأشخاص يعملون أشياء لا يستطيعوا أن يتموها بنفس الطريقة، من دون الأمل بثواب لاحق...

كمل يمكن استخدام تقنيات التنشيط بهدف التحسين الكمي للأعمال التجارية، كزيادة الإنتاجية، وتشجيع الأشخاص، وتحسين العلاقات، ونشر المعلومات ...الخ.

وفي النهاية، يمكن استخدام هذه العملية كوسيلة للإنعاش، والتواصل بهدف إيجاد الحدث، أو إعادة إحياء الجو الخامد.

٥-٢- وسائل وأدوات تنشيط المندوبين

■ سياسة الأجر والثواب

يجب أن تأخذ هذه السياسة أهداف الشركة بعين الاعتبار:

- تطوير كمية مبيعاتها بمقدار X ٪ سنويا.
- رفع حصة الشركة من السوق.
- زيادة أرباح الشركة.
- زيادة عدد زبائن الشركة.

كما يجب على نظام الرواتب البائعين المعتمد أن يسهل الوصول إلى هذه الأهداف. ولذلك يمكن الرجوع إلى مختلف طرق الدفع:

- الراتب الثابت.
- عمولة بنسبة ثابتة أو متغيرة.
- مكافآت عند بلوغ النصاب – مكافآت جماعية – مكافآت الفريق – مكافآت فردية استثنائية ...الخ.

- الانتفاع أو المشاركة في الاستفادة من الإدارة التجارية للقطاع الذي ضمنه البائع.

ولا يوجد طريقة مثلى متعارف عليها للدفع، ولكن أحسن الحلول هو دمج أكثر من طريقة لعملية الدفع. ومع ذلك يمكن القول:

- أنه يجب إعادة النظر بطرق الدفع للبائعين بشكل متكرر، وذلك من أجل الحفاظ على عامل تنشيطي وتحفيزي لأنها تفتر مع الاستخدام الطويل.
- يجب إعادة البحث عن نماذج جديدة، تعتمد على الطريقة الكلاسيكية، وذلك عندما يفقد عامل زيادة الأجر أثره التحريضي أو التنشيطي، مثل تأمينات متممة للتقاعد، أو هدايا ذات قيمة مادية مرتفعة (سيارة – رحلة إلى الخارج ...الخ).

■ سياسة تطوير المهنة والترفيع

لن يقبل البائع أن يظل بائعا عاديا طوال حياته المهنية. لذلك يجب أن يكون هناك درجات ارتقاء يترفع إليها البائع مع تقدمه في مهنته. وهذه الدرجات هي:

- بائع.
- بائع رئيسي.
- رئيس مجموعة بائعين.
- مفتش مبيعات.
- معاون مدير إقليمي.
- مدير.

ولكل واحدة من الدرجات السابقة وظائف محددة بدقة، تحتوي بشكل خاص على تحديد المهمة، والصلاحيات والوصلات الهرمية، بالإضافة إلى الامتيازات المرتبطة بهذا المنصب.

وأخيرا، وعند الاقتراب من نهاية الحياة المهنية، فيجب أن يعرف عدد من البائعين أنهم سيجدون أنفسهم في مراكز تحتم عليهم نشاطا أقل، وتحركات محدودة على شكل "نصائح واستشارات"، وذلك من أجل تأهيل البائعين الجدد، أو من أجل الدعاية والإعلان، أو العلاقات العامة، أو العلاقات مع الوزارات والإدارات...الخ.

■ سياسة المعلومات

من أجل معالجة الشعور بالعزلة الذي يعاني البائعون منه غالبا، يجب إعلامهم بشكل موسع عن حياة المؤسسة في مختلف أوجهها. ويمكن إيصال هذه المعلومات للباعة بواسطة عدة طرق أهمها:

- نشرات المعلومات.
- المجلات والصحف الخاصة بالشركة.
- الاجتماعات الإقليمية أو الوطنية للبائعين.
- مشاركة البائعين في الاجتماعات الخاصة بدراسة مشاكل معينة، مثل طرح السلع الجديدة، أو مشاكل الجودة، أو حملات الدعاية والإعلان.
- زيارات ميدانية لمصانع وشركات الزبائن.

■ سياسة التعويضات والشرف

إن البائعين يشعرون أكثر من غيرهم بالغرور والتباهي. فعندما يقوم البائع بأخذ طلبية جيدة، فمن النادر أن نراه يتابع جولته، لأنه يريد أن يعود إلى الشركة بسرعة وعجلة، ليتباهى بالنجاح الذي حققه أمام الجميع. وفي مثل هذه الحالات فهناك العديد من الوسائل التي يمكن أن نستخدمها:

- مباركة شفهية بشكل شخصي على انفراد، أو من خلال أحد الاجتماعات.
- رسالة تهنئة من رئيسه، أو من المدير الجاري، أو من المدير العام.
- منحه وساما.
- وضع نتائج البائع في لوحة الشرف، سواء أكانت في أبنية الشركة، أو في مجلة البائعين، أو في صحيفة الشركة.
- إجراء مسابقات للبيع مع توزيع رسمي للجوائز.
- تعويضات عينية، وتكون على شكل بطاقات سفر، أو رحلات، أو هدايا، أو المشاركة في مؤتمر، أو دورات دراسية في الخارج.

- عرض النتائج أو الطرق المتبعة، وذلك إما ضمن اجتماع للإدارة، أو على مجلس الإدارة، أو على شكل مقال في المجالات الداخلية، أو الخارجية عن الشركة، ونشر صورة البائع، أو ممكن أن تكون بإجراء مقابلة معه ضمن فلم، أو على الراديو، أو التلفزيون...الخ.

■ سياسة الإنعاش

إن كل مجموعة لابد أن تكون مشجعة، إما من خلال الصوت أو الحركة. فهي تكون بذلك بحاجة إلى قائد تتبعه. ولابد أن يظهر هذا القائد من خلال:

- الرسائل المكتوبة أو المسجلة.
- الزيارات.
- التصريحات والإعلانات.
- اجتماعات على ملئ كبير برعاية وحضور الإدارة.
- تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها.
- حملات البيع.

إنها مجموعة الأعمال التجارية، والمعارك جنبا إلى جنب، في السراء والضراء، مع أعضاء وروح فريق البيع.

■ سياسة التطوير الشخصي

هناك بعض البائعين الذين يشعرون بالخجل من مهنتهم. ولذلك يجب إعطاءهم الفرصة حتى يتجاوزوا هذا الشعور ولكي يثبتوا أنفسهم. ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال التأهيل والتنمية.

سادسا. تأهيل المندوبين

١.٦. محتوى التأهيل

يفرض التطور الدائم للطرق التجارية، وللسلع والأسواق، وجود تأهيل مستمر للمندوبين، وللعاملين في مجال البيع بشكل عام.

وأبعد من هذه الناحية التقنية البحتة (سلع – أسواق – تقنيات البيع – ...)، فإن التأهيل يركز أيضا على الناحية الشخصية والتصرف، والتعامل، من أجل أن نسمح للبائع بأن يدير بشكل فعال ناحية العلاقات في المفاوضات التجارية.

ولنتذكر فقط أن البيع مهنة لا تستوجب فقط معارف فنية وتقنية معينة، وإنما هو مهنة تعامل وتصرف وسلوك.

٦-٢. مختلف أنماط التأهيل

- تأهيل خارجي
  - تأهيل وطني.
  - غرف التجارة والصناعة.
  - معاهد تأهيل خاصة.
  - ...الخ.
- تأهيل داخلي
  - مدرسة البيع الداخلية.
  - قسم التأهيل.
  - ...الخ.
- التأهيل الأساسي الأولي
  - شهادة ثانوية مهنية.
  - معاهد متوسطة تخصصية.
  - ...الخ.

٦-٣. طرق التنفيذ

- دورات تدريبية – ندوات – محاضرات – زيارات ميدانية أو مهنية – اجتماعات ...الخ.

- وثائق – نشرات معلومات – سلع سمعية بصرية ...الخ.
- زيارة الزبون بصحبة رئيس المبيعات أو بائع ذو خبرة ...الخ.

سابعا. توظيف المندوبين

٧-١. مراحل عملية التوظيف

■ المرحلة الأولى

من أجل الحصول على شبكة تجارية مستقرة وفعالة، يجب وضع خطة توظيف بحيث تكون مرحلتها الأولى هي البحث عن المرشحين الأساسيين.

الإعدادات والتحضيرات

- تحديد المؤهلات والميزات المطلوبة للوظيفة الشاغرة.
- وضع وصف كامل للوظيفة المطلوبة:
  - درجة الوصاية.
  - الأجر والمكاسب.
  - المسؤوليات والمهمة.
  - القطاع المعني.
  - طرق تنفيذ المهام اليومية.
- تحديد موارد المرشحين:
  - علاقات – منظمات – مجلات مهنية.
  - إعلانات في الإعلام المختص – مكاتب التوظيف.

- ترفيعات داخلية – طلاب جامعات ...الخ.

- كتابة إعلان التوظيف.

■ **المرحلة الثانية: انتقاء المرشحين**

الوسائل

- تحليل السيرة الذاتية Curriculum Vitae وطلب التوظيف.
- مقابلات شخصية، أو مقابلات جماعية.
- اختبار تقني، واختبار شخصية.

■ **المرحلة الثالثة: وضع المرشح المقبول تحت التجربة، والتأهيل الداخلي.**

٢-٧- تحديد الحاجة في مجال قوة البيع

قبل القيام بأي عملية بحث يجب على المسؤولين في الشركة أن يطرحوا على أنفسهم السؤال عن الحجم الذي يجب على قوة البيع الخاصة بالشركة أن تتمتع به. وهناك عدة نماذج مقترحة ترتكز إما على التحليل الحدي (نظرية تنص على أن قيمة التبادل لغلة تحدد بفائدة آخر وحدة قابلة للتصرف في هذه الغلة)، أو على تقدير كفاءة العمل لدى البائعين.

ففي الحالة الأولى، تظل الشركة توظف البائعين التجاريين، حتى اللحظة التي يكلف فيها آخر بائع تم توظيفه أكثر من ما يمكن أن يجلبه للشركة.

أما في الحالة الثانية، فيكفي أن نعرف عدد الزيارات اللازمة خلال كل فترة ومن أجل كل شريحة من الزبائن، وأيضا عدد الزيارات التي يستطيع أن يقوم بها المندوب في الفترة الواحدة. وبحسب W. Talley يكون لدينا:

$$N = \sum_{i}^{n} \frac{V_i \times C_i}{K}$$

حيث أن:

N : عدد البائعين

V : عدد الزيارات في المرحلة الواحدة

C : عدد الزبائن في كل شريحة

K : عدد الزيارات التي يستطيع أن يقوم بها المندوب

i : شريحة الزبائن

مثال

يتكون سوق شركة من 850 محل بيع بالمفرق، وهؤلاء يحتاجون إلى 20 زيارة في السنة. وأيضا ومن 140 محل بيع بالجملة، يحتاجون 10 زيارات خلال السنة، ومن 70 زبون مباشر يحتاجون إلى 5 زيارات سنوية. فإذا كان المندوب يقوم بـ 500 زيارة وسطيا في السنة، فسيكون لدينا:

$$N = \frac{(20 \times 850) + (10 \times 140) + (5 \times 70)}{500} \approx 37$$

إذا في هذه الحالة ستحتاج الشركة إلى توظيف 37 مندوبا. وبعد تحديد هذا الرقم تستطيع الشركة القيام بعملية التوظيف.

■ **علاقة أخرى**

$$N = \frac{K \times Y}{M}$$

حيث أن:

N : عدد البائعين

K : عدد الزبائن الواجب زيارتهم

Y : عدد الزيارات السنوية للزبون الواحد

M : العدد الوسطي لزيارات المندوب

ثامنا. برمجة المبيعات

٨-١. تحديد قطاعات البيع

■ تعريف

لا يمكننا التعامل مع سوق الشركة ككتلة متجانسة. إذا لابد من تجزئة هذا السوق إلى قطاعات متجانسة.

ويتشكل القطاع من تجمع عدد من الزبائن على مختلف أنواعهم، حيث يتم تحديد كل تجمع بحسب معايير خاصة.

ويعتبر المعيار الجغرافي هو المعيار الأكثر استخداما، ولكن يمكن الأخذ بمعايير هامة أخرى، مثل السلعة، ونمط الزبائن، ونظام التوزيع (غالبا ما يتم استخدام المحافظة كوحدة مرجعية تستخدم عادة، ولكنها لا تشكل الحل الأمثل).

- القطاع من خلال السلعة

وهي حالة التنوع والاختلاف الكبير للسلع (معايير التجزئة: تكرار عملية الشراء-كمية والشراء-تقنية).

- القطاع من خلال الزبائن

وهي حالة التنوع والاختلاف الكبير للزبائن (معايير التجزئة: الكثافة - الحاجات - البنيات التجارية ...الخ).

- القطاع من خلال نقاط البيع

وهي حالة تعدد دارات التوزيع (معايير التجزئة: سياسة اقتحام السوق - سياسة نخبة السوق).

■ الأهداف

- التغطية المثلى لمجموعة الزبائن.

- أفضل خدمة.
- تخصيص البائعين.
- سهولة عملية تقييم قوة البيع.
- دقة عملية تحليل المبيعات.
- التوجه العقلاني للأعمال التسويقية والرخصات.
- تخفيض نفقات التوزيع.

■ الأخطاء الواجب تجنبها

- القطاعات الكبيرة جدا:
  - سوق غير مدروس بشكل كاف.
  - عدم زيارة الزبائن بشكل كاف.
  - ارتفاع نفقات التنقلات.
  - ملل وضجر وعدم تحفيز المندوبين.
  - إنشاء التنافس.
- القطاعات الصغيرة جدا:
  - الإزعاج والضغط الكبير على الزبائن.
  - تعدد الزيارات غير المجدية.
  - نفقات مرتفعة مقارنة مع أرقام المبيعات.
- القطاعات غير المتعادلة:
  - جو سيئ بين المندوبين.
  - مبيعات كامنة لا تستخدم بشكل جيد.

- صعوبة المراقبة.

ولابد من القول بأن عملية تحديد القطاعات لا يجب أن تكون تجريبية، وإنما يجب أن تكون مبنية على أساس مجموعة من التحاليل المعمقة. لأن هذه القطاعات هي التي تعطي الفعالية الكبيرة للعمليات المرتبطة بقوة البيع. كما أنه يجب على كل قطاع أن يعرض نفس طاقة البيع (بدون تداخل فيما بين القطاعات).

٢-٨ تحديد الكوتا أو الحصص النسبية

■ تعريف

يتم تحديد أهداف البيع سنويا من قبل فريق البيع، وذلك بحسب طاقة السوق. ومن ثم يتم توزيع هذه الأهداف على مستوى القطاعات المختلفة، وبعدها على مستوى المندوبين، وذلك من خلال الكوتا أو الحصص النسبية لكل مندوب.

أما الكوتا أو الحصة النسبية للمبيعات: فهي النتيجة الواجب الوصول إليها، فهي تعبر عن أصغر نصيب يجب أن يحققه كل مندوب في قطاع محدد، وخلال فترة معينة.

وبذلك يستطيع كل مندوب أن يعبر عن فعالية أعماله، وذلك من خلال المقياس المعرف له، إما على شكل نسبة مئوية، أو على شكل مجموعة نقاط.

■ فائدة الكوتا أو الحصص النسبية

- التقييم المستمر لنشاط كل بائع.
- تقييم عمليات الدعاية والرخصات.
- وضع الموازنات.
- تحفيز وتنشيط قوة البيع.
- تصديق القطاعات.

■ وضع الكوتا أو الحصص النسبية

١) الوضع التمهيدي

لا يتم تحديد الكوتا أو الحصص النسبية بشكل عشوائي، ولكن يتم مفاوضتها لسببين:

- لا يمكن للكوتا أو الحصص النسبية أن تصبح عاملا ديناميكيا، إلا إذا تم قبولها من ذلك الذي يجب عليه تحقيقها.
- كذلك لا يكون البائع فعالا، إلا إذا شارك بوضع الأهداف الخاصة بعمله، ولابد من الإشارة أنه يجب تحضير هذه المفاوضات بعناية فائقة من قبل المدير التجاري، معتمدا على ملف مكتمل يحتوي على:
  - معلومات حول السوق:
  - الإنتاج: التوجهات الحالية – توزع التنافس.
  - التوزيع: مختلف القنوات الموجودة ضمن القطاع المعني – توزع حجوم المبيعات.
  - المستخدمون: الحجم المعروض – التوزع الجغرافي لهم – التوزع المهني والاجتماعي...الخ.
  - معلومات حول سلاسل السلع.
  - معلومات عن النتائج السابقة (على الأقل خلال السنوات الثلاثة الماضية).
  - نتائج البيع لكل سلسلة موزعة على العشر زبائن الأوائل، وعلى العشر سلع الأوائل.
  - استراتيجية الشركة.

وبشكل عام فإن الأهداف المعلنة من قبل الإدارة التجارية لا تتوافق مع الحسابات والتوقعات التي يقدمها البائع. ومن أجل ذلك يجب توجيه المفاوضات نحو هذا الفرق(بين كل من معطيات الإدارة والبائع).

الكوتا أو الحصة النسبية المثلى لا يجب أن تكون منخفضة جدا (عدم الاكتراث بقوة البيع)، ولا أن تكون مرتفعة جدا (عداء وعدم تشجيع لقوة البيع).

٢) أسس تحديدها

يتم تحديد الكوتا أو الحصص النسبية بحسب أنماط الزبائن، وذلك من أجل كل قطاع، وأيضاً ومن أجل فترة محددة (شهر – فصل ...) معبرا عنها بالليرات السورية، أو من خلال وحدات القياس (م^{3} – كغ – عدد السلع المباعة ...الخ) أو من خلال النقاط (النقطة = 10000 ليرة سورية من المبيعات على سبيل المثال).

٨-٣- تنظيم عملية الدوران (دارات الزيارة)

تنظيم عملية الدوران: هي وضع خط سير أساسي، حيث يسمح بزيارة مجموعة الزبائن بشكل فعال (توازن بين الخدمة المقدمة إلى الزبون ومردودية الزيارة)، مع الأخذ بعين الاعتبار، كل الحاجات المفاجئة الطارئة التي يمكن أن تخلل دارة الزيارة.

تاسعا. مراقبة وتقييم المندوبين

٩-١- أسس المراقبة

- **النتائج:**
  - أرقام المبيعات / الكوتا أو الحصص النسبية
  - عدد الزبائن الجدد / الأهداف المحددة
  - نفقات التنقلات / القياس المعرف
- **نشاط المندوب**
  - إدارة الوقت (مدة الزيارة ...).

- تنظيم الدورانات (عدد الكيلومترات المقطوعة ...).
- جودة إدارة المبيعات (تقارير يومية وأسبوعية – تحرير الطلبية – تبادل المراسلات ...).
- إدارة الملفات والمصنفات ...الخ.

■ المندوب نفسه

- تقييم تقني وتجاري ونفسي.
- درجة التأهيل – الديناميكية ...الخ.

٩-٢. الطرق والوسائل

- تقارير العمل الدورية.
- تقارير الزيارات.
- المراقبة المباشرة على ميدان العمل من خلال شخص أعلى.
- تحليل الاعتراضات التي يقدمها الزبائن – المبالغ غير المدفوعة – نتائج المنافسين ...الخ.
- مراقبة النتائج بمساعدة الحاسب
  - أرقام المبيعات لكل بائع مع تذكير الأوضاع السابقة.
  - أرقام المبيعات لكل سلعة.
  - إجمالي الطلبيات موزعة على الزبائن.
  - تكاليف العمليات الترويجية والرخص.
  - النتائج الإجمالية مقارنة مع الأهداف...الخ.
- المراقبة الذاتية: استمارات – خرائط ومخططات – حاسب شخصي محمول ...الخ.
- تقييم من قبل الرؤساء يناقش مع البائع: مقابلة مع استمارة تقييم.

- تقييم شخصي يناقش مع البائع : مقابلة شخصية مع استمارة تقييم.

٩ـ٣ـ ضرورة المراقبة

- مراقبة وضبط لاحق: مراقبة كمية متقطعة.
- مراقبة وضبط سابق: مراقبة نوعية مستمرة.
- مراقبة على مستوى تنفيذ الأهداف الموضوعة.
- مراقبة على مستوى تحليل مردودية عمليات البيع.

٩ـ٤ـ أشكال المراقبة

تسمح عملية المراقبة بما يلي:

- تقدم إلى قوة البيع إمكانية تحديد موقعها، وذلك نسبة إلى الأهداف المحددة.
- تجنب المفاجآت السيئة.
- صياغة أعمال مشتركة بين المقررين، ورجال الميدان.
- التعرف الجيد والمناقشة الجيدة ضمن الفريق التجاري.
- تحسين وضع الأشخاص، وهيكلية حاجات التأهيل.
- تحسين التواصل بشكل دائم.

٩ـ٥ـ بعض النسب والمعايير المستخدمة في عملية المراقبة

- تحقيق الهدف = أرقام المبيعات / الكوتا أو الحصص النسبية
- الطلبية الوسطى = رقم مبيعات المندوب / عدد الطلبيات
- تحليل النفقات = نفقات المندوب / رقم مبيعات المندوب

- اقتحام القطاع = رقم مبيعات المندوب / طاقة القطاع الكامنة
- التكلفة الوسطى للزيارة = التكاليف الإجمالية للبيع / عدد الزيارات
- فعالية الزيارات = عدد الطلبيات / عدد الزيارات
- العدد الوسطي للزيارات خلال اليوم الواحد = عدد الزيارات / عدد الأيام التي تم العمل خلالها

عاشرا. بنية قوة البيع

تتطلب عملية بيع الخدمات أو السلع إلى الشركة (سلع مكتبية – وكالات – تقل ...الخ) أشخاصا مؤهلين تأهيلا جيدا، وذلك من أجل التنفيذ الجيد لعمل البيع. وكذلك الحال بالنسبة لعملية البيع للأشخاص (غير الشركات)، والتي تشمل كل ما يمكن شراؤه من أجل البيت، وعمليات التأمين، والمنتجات المالية ...الخ، من دون أن ننسى الزيارات الطبية، وكذلك الصيدليات والمشافي ...الخ.

ويمكن تصنيف عمليات البيع، والأشخاص الذين يقومون بها إلى:

العمل داخل الشركة (المقيمون)	المنفذون	– عملاء إدارة المبيعات. – السكرتارية التجارية. – مساعد المبيعات. – البائعون باستخدام الهاتف. – عملاء اللوجستية التجارية.	إدارة احتكاك استعلام البحث عن الزبائن المساعدة التقنية
	الكوادر	– مدير قسم خدمات التسويق. – مدير التصدير. – المدير التجاري. – رئيس السلعة. – مدير المبيعات. – مدير المنطقة.	تنشيط وتفعيل تأهيل توظيف تنظيم إدارة تنبؤ

		– المسؤول عن المنطقة.	مراقبة
		– رئيس القطاع.	تنسيق
		– مفتش المبيعات.	بيع
		– المسؤول عن المجموعة.	العقود الكبيرة
		– مدير مكتب الوكالة.	
العمل إلى خارج	رجال	– البائع.	البحث عن
الشركة	الميدان	– الوكيل التجاري المتجول.	الزبائن
(المترحلون)		– الممثل التجاري.	
		– ملحق تجاري.	البيع
		– التقني-التجاري.	
		– العميل التجاري.	الاستعلام
		– مهندس الأعمال.	استعلام
		– مهندس المبيعات.	تحفيز
		– مهندس تجاري.	استشارة
		– مروج البضائع.	
		– المحفز والمنشط.	استعلام
		– عارض البضائع.	تنشيط
		– منشط المبيعات.	
			تحفيز

وأبعد من هذه الأعمال، فإننا يمكن أن نجد تنوعا كبيرا للوظائف، بحيث تعكس الحاجات على مستوى تنظيم الشركات، ولكن تتعلق أيضا بنمط السلعة المراد تسويقها، أو نوع الزبائن المعنيين (صناعيين – تجاريين – وكلاء – بائعي جملة – محلات تجارية كبيرة جدا ... أو لاستخدام جميع الناس).

كما يشكل حجم الشركة عاملا مهما. فنأخذ على سبيل المثال الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم حيث يشارك الكادر التجاري (مبيعات – بحث عن الزبائن – متابعة الزبائن – التفاوض)،

بتعريف السياسة التجارية بدقة، كما يؤمن هذا الكادر الأعمال الترويجية، ومراقبة إدارة المخزون، وكذلك في الإدارة التجارية.

ولقد أدى كل من الصعود السريع للتوزيع الكبير مع مراكز الشراء التابعة له، وكذلك المحلات التجارية الكبيرة، إلى توليد وظائف جديدة. وذلك من الشخص الذي يفاوض على مستوى مركز الشراء، وحتى الشخص الذي يقوم بتصفيف السلع في الأجنحة، وأهم هذه الوظائف:

- الشاري.
- مروج المبيعات.
- بائع في المحل.
- مروج البضائع.
- رئيس جناح.
- رئيس قسم.
- مدير محل.
- رئيس مجموعة الشراء.
- مدير مستودع.

أحد عشر. اللوجستية التجارية

إذا كانت فعالية قوة البيع تعتمد على حوافزها، وعلى كفاءتها، فإنها تعتمد أيضا على أدائها، وعلى قدرة الوسائل الموضوعة تحت تصرفها على التحضير للعمل التجاري، ومرافقته وتمديده.

كما لا تكون الأعمال التجارية متوافقة بشكل صحيح مع الخطة التجارية (طلبيات محولة بشكل سيئ – تسليم متأخر أو خاطئ للبضائع ...الخ، والأخطاء المرتكبة على صعيد التواصل مع

الزبائن تشكل قصورا يمكن أن يؤدي إلى تثبيط عزيمة التجاريين، وإلى استجابة سلبية من قبل الزبائن.

إن كلا من الأداء الجيد، والقدرة الكبيرة على التشغيل الجيد للوسائل اللوجستية، وملاءمتها للحاجات الحقيقية، يشكل عنصرا مهما وضروريا من أجل فعالية قوة البيع.

الأوجه الثلاثة للوجستية التجارية

- اللوجستية العملياتية.
  - إدارة الطلبيات.
  - إدارة المخزون.
  - المتابعات الداخلية.
  - إعادة التصنيف.
- لوجستية المساندة والدعم
  - أعمال دعائية وترويجية.
  - جمع المعلومات – بنوك المعطيات.
  - المساعدة التقنية–التجارية (متابعة الاعتراضات...الخ).
  - السكرتارية التجارية: استقبال – أخذ المواعيد – الحجوزات – الاستعلام ...
  - شراء تجهيزات للعرض: تصميمات – نماذج.
  - طباعة الوثائق التقنية–التجارية (كتلوكات – بروشورات – استمارات تقنية ...الخ).
  - تأمين وسائل الاتصال.
- لوجستية القيادة
  - الإدارة التنبؤية.

- معالجة المعلومات والمعطيات.
- تأهيل مستمر أو منظم.
- الإحاطة المناسبة والكافية (رئيس لكل 5 إلى 10 بائعين).
- برمجة العمل

* * *

الفصل الخامس عشر

الدعاية والإعلان

الدعاية والإعلان

أولاً. الدعاية والإعلان: مميزاتها وأنواعها

١-١- المميزات

١) **الدعاية والإعلان هي تواصل على الصعيد الواسع.** بحيث تقوم بإيصال رسالة إلى عدد كبير من الأشخاص الذين يشكلون **الهدف.**

٢) **تستخدم الدعاية والإعلان وسائل الإعلام** بشكل أساسي، وذلك كي توجه رسالتها إلى الهدف.

٣) **تكون الدعاية مناصرة**، بحيث لا تهدف إلى البحث عن الموضوعية، وإنما يكون همها الوحيد هو إرضاء المعلن الذي يدفع، مقابل أن يجني فوائد معينة.

٤) تسعى الدعاية والإعلان إلى التأثير على السلوك والتصرف بما يفيد المعلن.

١-٢- أنواع الدعاية والإعلان

- دعاية وإعلان الماركات (أو الأسماء التجارية)

يهدف هذا النوع من الدعاية والإعلان إلى التعريف والتذكير بوجود ماركة معينة أو سلعة محددة أو موزع ما، وأيضاً إلى التمجيد بخصالهم، ومزاياهم، وإلى خلق صورة جيدة، بهدف توليد الرغبة لدى المستهلك بشراء السلعة.

■ دعاية وإعلان المؤسسات والشركات

وهدفها الأساسي هو خلق وترويج صورة جيدة للشركة عند جميع من يتعامل مع هذه الشركة (انظر إلى فصل العلاقات العامة).

■ الدعاية والإعلان الجماعي أو التشاركي (أو المتوازن)

لا يخص هذا النوع من الدعاية والإعلان الماركات، والأسماء التجارية لشركة معينة، وإنما يخص شريحة من السلع. بحيث يتم تمويلها بشكل عام من قبل مجموعة من المعلنين، الذين لا يملكون القدرات المالية اللازمة للقيام بحملة دعاية وإعلان واسعة بمفردهم.

ثانياً. من يشارك في الدعاية والإعلان

يشارك في الدعاية والإعلان ثلاث شرائح من الأبطال:

- المعلنون.
- مكاتب وكالات الدعاية والإعلان.
- وسائل النشر والبث.

٢-١- المعلنون

■ تعريف

يشكل المعلن منظمة خاصة (شركة – جمعية – ...)، أو عامة (الحكومة – الإدارات – المجالس المحلية – ...)، بحيث تقوم بإجراء الدعاية والإعلان، متحملة بذلك جميع النفقات الناجمة، ومستفيدة من النتائج التي تؤدي إليها هذه الدعاية، أو متحملة النتائج الوخيمة.

٢.٢. مكاتب وكالة الدعاية والإعلان

إن المعلنين الذين يمتلكون مكاتب وكالة دعاية وإعلان خاصة بهم نادرون جداً، ولكن معظمهم يستخدمون خدمات مكاتب وكالة دعاية وإعلان خاصة.

■ تعريف

مكتب وكالة الدعاية والإعلان: هو مؤسسة تجارية تقوم بتصميم الدعايات والإعلانات، وتنفيذها ومراقبتها، وذلك لحساب المعلن.

■ الخدمات التي تقدمها مكاتب وكالة الدعاية والإعلان

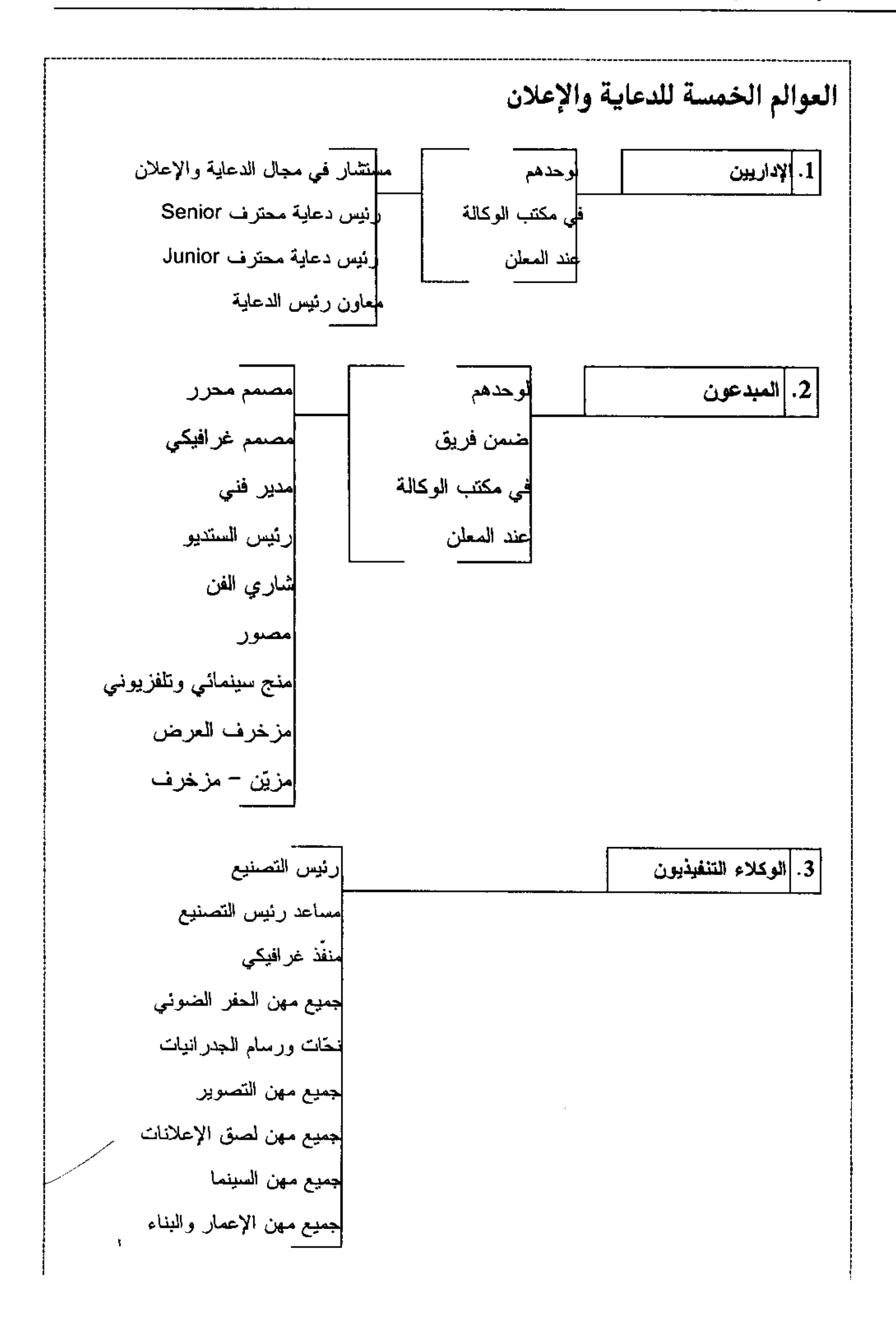
يعرض مكتب وكالة الدعاية والإعلان الناجح بشكل عام أربع فئات من الخدمات:

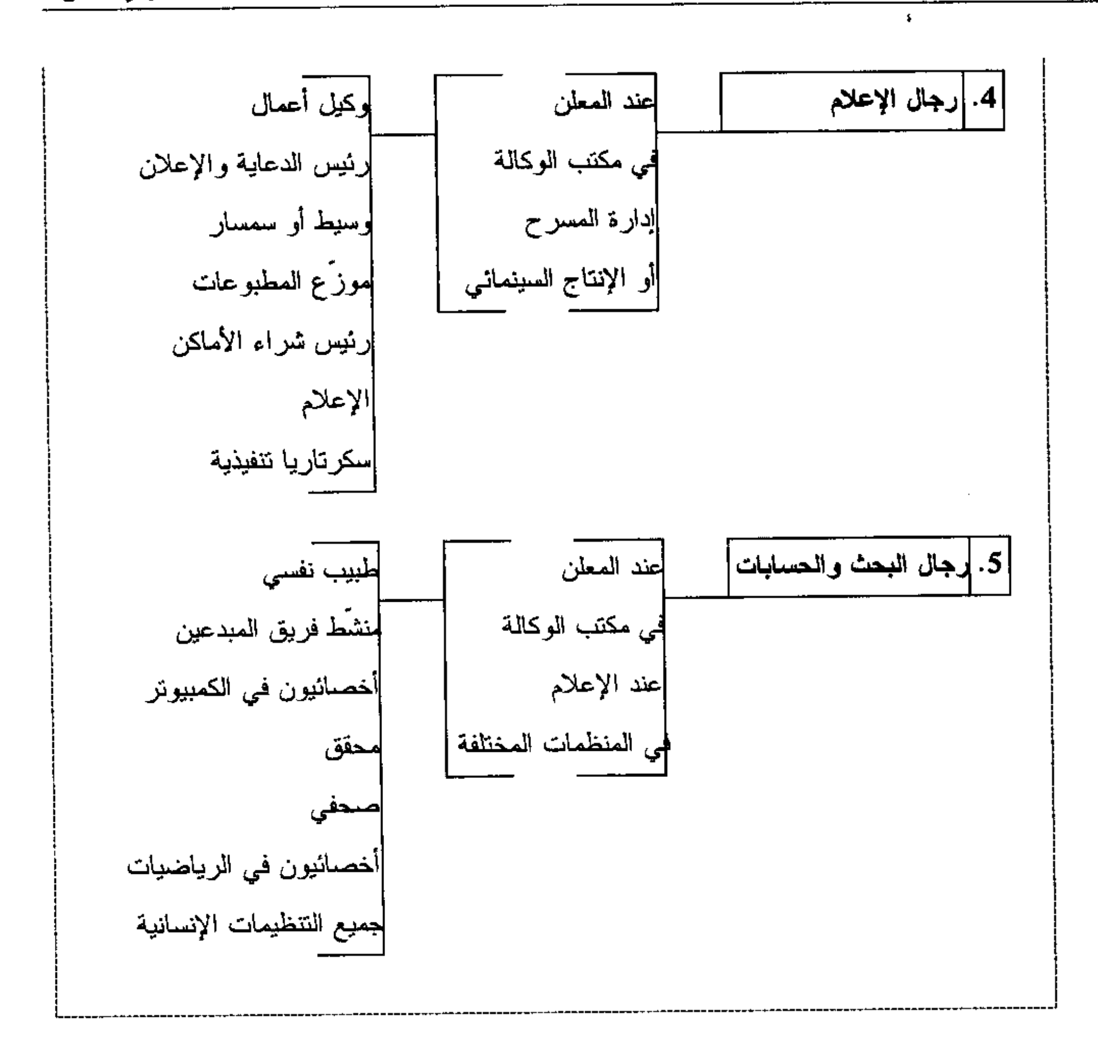
- الاستشارات التسويقية:
  - دراسات السوق.
  - البحث عن صورة الماركة.
  - اختبار فعالية حملة دعاية وإعلان ...
- الاستشارات في الاتصال والتواصل:
  - اختيار المحاور والمواضيع.
  - اختيار وسائل البث والنشر.
- تنفيذ وإنتاج الرسائل، وذلك بحسب وسائل الإعلام المعتمدة.
- التفاوض وشراء المساحات المخصصة للدعاية والإعلان من قبل العارض.

ويمكن للمعلن أن يطلب كلاً أو جزء من الخدمات المقترحة، وذلك بحسب موازنته.

■ أعمال الدعاية والإعلان

بهدف تقديم الخدمات الأربعة السابقة، فإن مكتب وكالة الدعاية والإعلان يقوم بالاستعانة بأخصائيين في مجالات مختلفة ومتنوعة.


العوالم الخمسة للدعاية والإعلان
1. الإداريين
وحدهم
في مكتب الوكالة
عند المعلن
مستشار في مجال الدعاية والإعلان
رئيس دعاية محترف Senior
رئيس دعاية محترف Junior
معاون رئيس الدعاية
2. المبدعون
وحدهم
ضمن فريق
في مكتب الوكالة
عند المعلن
مصمم محرر
مصمم غرافيكي
مدير فني
رئيس الستديو
شاري الفن
مصور
منج سينمائي وتلفزيوني
مزخرف العرض
مزيّن - مزخرف
3. الوكلاء التنفيذيون
رئيس التصنيع
مساعد رئيس التصنيع
منفّذ غرافيكي
جميع مهن الحفر الضوئي
نحّات ورسام الجدرانيات
جميع مهن التصوير
جميع مهن لصق الإعلانات
جميع مهن السينما
جميع مهن الإعمار والبناء


4. رجال الإعلام
عند المعلن
في مكتب الوكالة
إدارة المسرح
أو الإنتاج السينمائي
وكيل أعمال
رئيس الدعاية والإعلان
وسيط أو سمسار
موزّع المطبوعات
رئيس شراء الأماكن
الإعلام
سكرتاريا تنفيذية
5. رجال البحث والحسابات
عند المعلن
في مكتب الوكالة
عند الإعلام
في المنظمات المختلفة
طبيب نفسي
منشّط فريق المبدعين
أخصائيون في الكمبيوتر
محقق
صحفي
أخصائيون في الرياضيات
جميع التنظيمات الإنسانية

ثالثاً. الإعلام ووسائل النشر والبث

يجب أن نميز بين وسائل الإعلام، ووسائل بثّ ونشر الدعاية والإعلان.

فوسائل الإعلام: هي مجموعة دعائم لها نفس الطبيعة. ويمكننا التمييز بين خمسة أنواع من وسائل الإعلام، التي سوف نرتبها بحسب الأهمية الدعائية والإعلانية المتناقصة كما يلي:

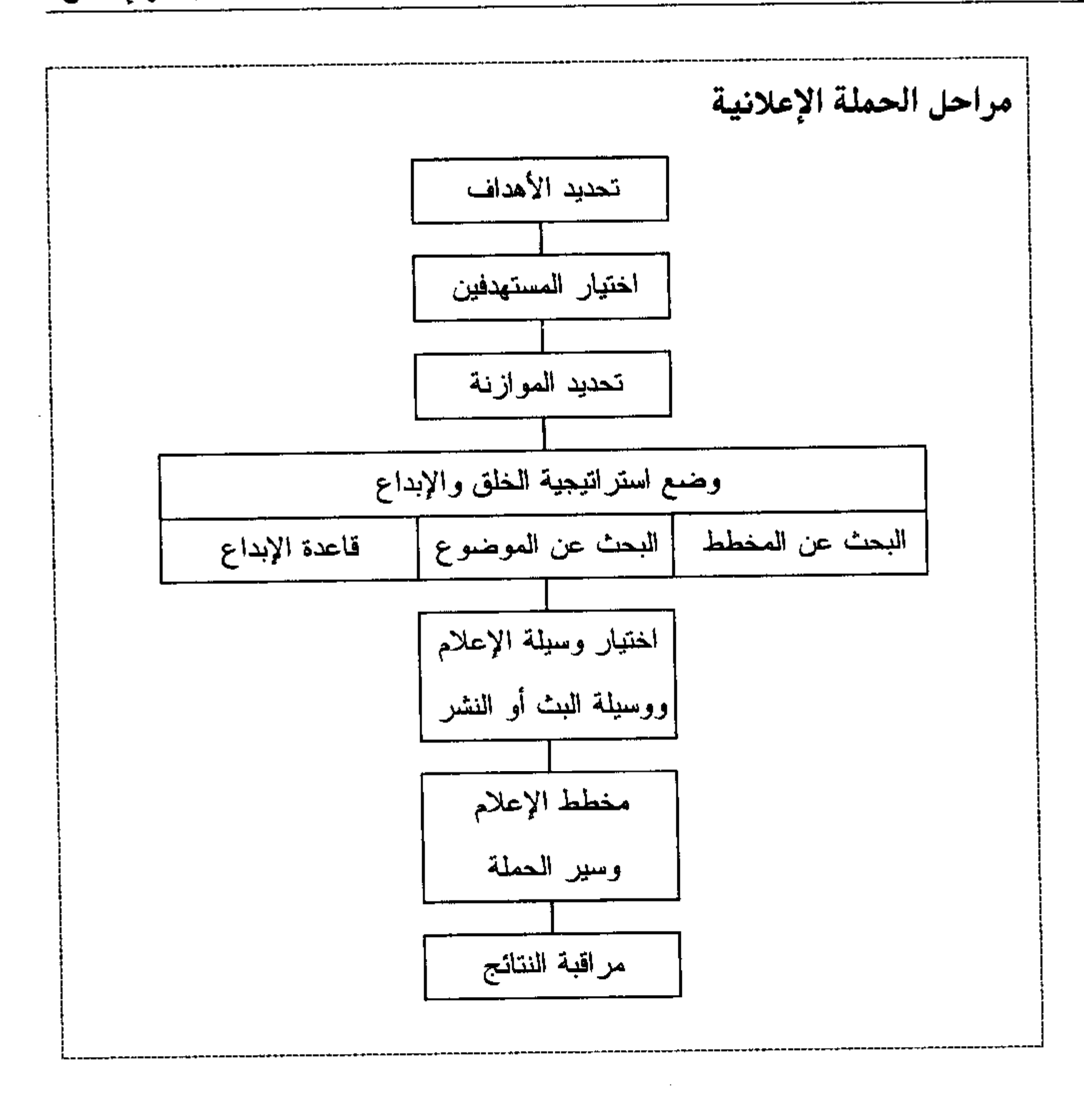
- الصحف والمجلات.
- التلفزيون.
- الدعايات والإعلانات الخارجية (جميع أشكال الملصقات).
- الإذاعة.
- دور السينما.

أما وسائل نشر وبث الدعاية والإعلان فهي عبارة عن شركات يكون عملها الوحيد هو بث الرسائل الإعلانية والدعائية.

رابعاً. تنفيذ الحملة الإعلانية

إن تنفيذ الحملة الإعلانية: هو ثمرة التعاون الوثيق والمستمر بين كلّ من مكتب وكالة الدعاية والإعلان من جهة، والمعلن من جهة أخرى. حيث يختار المعلن في النهاية الاقتراحات التي يقدمها مكتب وكالة الدعاية والإعلان، وذلك فيما يخص المحاور، والمواضيع، والوسائل، والركائز، ...الخ.

إذاً نستطيع أن نقول بأن مكتب وكالة الدعاية والإعلان يقدم اقتراحاته ومن ثم ينتقي المعلن منها ما يشاء.



١- تحديد أهداف الحملة الإعلانية

- صياغة الأهداف

يجب أن تتم صياغة الأهداف الدعائية والإعلانية بدقة متناهية،لأنها سوف توجه مجمل الحملـة الإعلانية.

وحتى يكون الهدف دقيقاً وواضحاً، يجب أن يحتوي على ما يلي:

- **الغاية**: التي تحدد الأهداف التي نبحث عنا، ومن المقصود بها.
- **المهلة**: وهي الوقت المتوقع للوصول إلى الأهداف المحددة.
- **النسبة**: وهي عبارة عن تعبير رقمي للأهداف، حيث تكون وظيفتها تسهيل مراقبة نتائج الحملة الإعلانية.

■ الغاية

- تحسين سمعة كلّ من السلعة، والماركة، والاسم التجاري.
- زيادة كمية المبيعات.
- جذب الأجيال الجديدة من المستهلكين.
- الإعلان عن رخصة.
- إظهار صورة الماركة.
- الرد على حملة يقوم بها المنافس.
- المشاركة في نجاح طرح سلعة جديدة.
- رفع الثقة لدى الموزعين.

■ النسبة

- زيادة حصة الشركة من السوق بمقدار x ٪.
- الوصول إلى معدل سمعة بمقدار 15 ٪ لدى شريحة العمر من 18 – 25 سنة.
- الحصول على ارتفاع لكمية المبيعات بمقدار x ٪.

■ المهلة

وتتعلق بكلّ من الغاية والنسبة، ومن النادر أن تتعدى السنة الواحدة.

■ **تمييز فئات الأهداف**

يمكننا التمييز بين ثلاث فئات من أهداف الحملات الإعلانية، وذلك بحسب مستويات الإجابة التي يقدمها الشخص، وهي:

- **التعريف:** (مستوى الإدراك) بالماركة على سبيل المثال، أو بالسلعة، أو بطريقة العمل، أو بالرخصات، ...الخ.
- **التحبيب:** (مستوى الشعور) بالماركة، أو بالسلعة، أو بفكرة معينة، أو برجل، أو بالشركة، ...الخ.
- دفع المستهلك إلى التصرف: (مستوى conatif) أي تحرضه على الشراء، أو تجريب السلعة، أو طلب وثائق ...الخ.

٤-٢- اختيار الهدف أو المستهدف

■ **تعريف وأهمية الهدف أو المستهدف**

الهدف أو المستهدف: هو مجموعة الأشخاص الذين نريد أن نؤثر عليهم من خلال الحملة الإعلانية. وسوف يؤثر الهدف أو المستهدف المختار على كل الاستراتيجية الإعلانية، وبشكل خاص على اختيار المحاور والمواضيع، ووسائل نشر وبث الدعاية والإعلان. وعلى العكس فإن أي خطأ في مجال تحديد الهدف أو المستهدف، سوف يؤدي إلى نتائج معاكسة وخيمة.

■ **معايير وصف الهدف أو المستهدف**

- الجنس.
- العمر.
- العمل.
- نوع السكن.
- المنطقة.

- عدد الأشخاص في المنزل.
- عدد الأطفال تحت سن 15 سنة في المنزل.

وكما يستخدم خبراء الدعاية والإعلان في وقتنا الحاضر معياراً جديداً ألا وهو "نمط الحياة".

٣-٤- تحديد موازنة الدعاية والإعلان

في أغلب الأحيان يتم تحديد مقدار موازنة الدعاية والإعلان، أي حجم المبالغ المستثمرة في الحملة الإعلانية، من قبل المعلن. أما بالنسبة لمكتب وكالة الدعاية والإعلان، فالموازنة تُعتبر معلومة أساسية، وهي قيد وحدّ يُفرض على المكتب.

■ معرفة محتوى الموازنة

تتكون الموازنة من ثلاثة فقرات:

- **شراء المساحات الإعلانية**، من وسائل نشر وبث الدعاية والإعلان.
- **النفقات التقنية** الناجمة عن تنفيذ الرسائل الإعلانية (الصور - الرسومات - الأفلام - الرسائل الإذاعية - ...الخ).
- **النفقات الإدارية** التي تتكون بشكل أساسي من نفقات قسم خدمة الإعلان لدى المعلن، وكذلك الأجور المدفوعة إلى مكتب وكالة الدعاية والإعلان، والوسطاء الخارجيين أيضاً.

■ تقييم حجم الموازنة

إن عملية تقييم حجم الاستثمارات الإعلانية بحسب الأهداف الموضوعة تشكل مشكلة معقدة، لأنه يكون من الصعب وقتها قياس درجة فعالية الحملة الإعلانية بدقة.

وتُعدّ معظم الطرق المستخدمة طرقاً تجريبية، أو حدسية، بحيث تعتمد على السليقة. ومع هذا فإنه قد تم التفكير بطرق رياضية، ولكنها سوف تظل قليلة الاستعمال عملياً.

ولكن من الممكن أن نميز بين عدد من الطرق المستخدمة بكثرة من قبل المعلنينوأهمها:

- طريقة الباقي

وتقوم هذه الطريقة على تخصيص الإعلان بالمبالغ المتاحة، وذلك بعد دفع جميع المصاريف الأخرى للمعلن، وبالنتيجة إن كانت السيولة ضعيفة، فستكون الموازنة مختصرة، مع العلم أن الحملة الإعلانية يمكن أن تُعيد التوازن، إلى الوضع المالي القلق.

- الطريقة العشوائية

وهنا يتم تحديد مقدار الموازنة، بحسب حدس ورأي المعلن.

- تحديد الموازنة بحسب نسبة المبيعات المحققة أو المستقبلية

هذه الطريقة سهلة جداً، ولذا فهي تُعدّ من أكثر الطرق استخداماً، وهي إلى ذلك مثيرة للجدل، لأنه عندما تنخفض كمية المبيعات، فستكون النتيجة هي تخفيض مصاريف الإعلان، في حين أنه يجب علينا زيادة الموازنة من أجل إحياء وإنعاش نشاط الشركة.

- طريقة تحيين موازنة العام السابق

يأخذ معدل أو نسبة التحيين المختار ارتفاع الأسعار من جهة، وعوامل البيئة الاقتصادية من جهة أخرى، مثل التنافس وتطور الطلب بعين الاعتبار.

مثال

كرست شركة مبلغ 1000000 ليرة سورية من أجل الدعاية والإعلان في العام N. ومن أجل العام N+1 فمن المتوقع أن تزداد تكاليف المساحات الإعلانية بمقدار 10٪. ومن جهة أخرى، ومن أجل النضال ضد وصول منافس جديد إلى السوق، لابدّ من زيادة الجهد الإعلاني بمقدار 15٪.

وبالتالي فسيكون مقدار الموازنة من أجل العام N+1 مساوياً لـ:

$1000000 \times 1.1 \times 1.15 = 1265000$ ليرة سورية.

- طريقة عتبة المردودية

وهذه الطريقة تعتمد بشكل أساسي على تحديد كمية السلع الواجب بيعها، وذلك من أجل استرداد المبالغ المصروفة على الإعلانات.

مثال

لنفرض أن سعر سلعة معينة يساوي 100 ليرة سورية، ومعدل الهامش الربحي على التكاليف المتغيرة للقطعة الواحدة هو 40٪، ويُتوقع زيادة موازنة الدعاية والإعلان بمقدار 800000 ليرة سورية.

كما أن مصاريف الدعاية والإعلان هي بالتعريف نفقات ثابتة، ولذا فستكون عتبة المردودية لهذه الزيادة مساوية 20000 قطعة

$$\frac{800000}{40} = 20000$$

وهذا يعني أن الـ 800000 ليرة سورية الإضافية للدعاية والإعلان، ستؤدي إلى زيادة في المبيعات مقدارها 20000 قطعة حتى تكون العملية لا خاسرة ولا رابحة.

وبالتالي فالسؤال الذي يُطرح الآن، هو معرفة فيما إذا كان هذا الطلب موجوداً بشكل فعلي في سوق السلعة أم لا.

- تثبيت الموازنة انطلاقاً من موازنة المنافسين

ويعود ذلك إلى توقع مصاريف الدعاية والإعلان التي يدفعها المنافسون، ومن ثم تحديد الموازنة بحسب هذه لتوقعات.

- طريقة الأهداف

تُعتبر هذه الطريقة نادرة الاستخدام، ولكنها من أكثر الطرق منطقيةً، حيث يقوم المعلن بتحديد الأهداف التي يتمنى تحقيقها، ومن ثم يركز مع مكتب وكالة الدعاية والإعلان على

توقع الموازنة الضرورية من أجل تحقيق هذه الأهداف. لكن يكون من الصعب والمعقد تحديد علاقات السببية بين الدعاية والإعلان، والنتائج المرجوة، والتي حصلنا عليها.

٤.٤. تصميم استراتيجية الخلق والإبداع

إن الهدف الأساسي من استراتيجية الخلق والإبداع هو الحصول على إجابات على السؤالين التاليين:

١) ماذا نقول للهدف أو للمستهدف؟

٢) كيف نقول ذلك؟

ففي هذه المرحلة من الحملة الإعلانية فإن "مبدعو" مكتب وكالة الدعاية والإعلان يتدخلون في الموضوع بشكل أساسي. ولكن العمل الإبداعي بالمعنى الحرفي يبدأ في لحظة تحرير وكتابة وثيقة تُدعى "براءة أو صك الإبداع" (أو خطة العمل)، بحيث يكون دورها الأساسي هو تركيز وتجميع تخيلات المبدعين، التي يمكن أن تكون في بعض الأحيان شاردة، وذلك بهدف اكتشاف "المواضيع"، ومن ثم "مخططات البث" الفعالة.

■ كتابة براءة أو صك الإبداع

وهي تشكل ثمرة التعاون والتركيز الدقيق بين المعلن ومكتب وكالة الدعاية والإعلان، حيث يتم عرضها على شكل وثيقة مكتوبة تعرض ما سيكون محتوى الرسالة الإعلانية، قلباً وليس قالباً.

ونشير بأنه لا يوجد هناك نموذجاً موحداً لبراءة أو صك الإبداع، فلكل مكتب من مكاتب الدعاية والإعلان طرق عمله الخاصة به، ومع ذلك فهناك عدة بنود يجب أن يتم تضمينها في الصك ألا وهي:

- تعريف دقيق للهدف أو المستهدف.
- وعد أساسي، أو محور.
- مميزات السلعة.
- معلومات تتعلق بالمنافسين.

- اللهجة التي ستُعطى للإعلان.

▪ اكتشاف الموضوع

يشكل موضوع الدعاية أو الإعلان الفكرة المركزية للحملة الإعلانية، الذي يجب أن يذكّر بوعود السلعة في عقل الشاري.

ويتعلق ذلك بفكرة يتم تخيلها من قبل المبدعين، بحيث تؤثر بشكل كافٍ على المستهلكين، من أجل جعلهم يقتنعون بتفوق السلعة.

▪ اكتشاف مخطط البث

بعد أن يتم اعتماد موضوع معين، فإن المبدعون سيقومون بتخيل الطرق الذي سيستخدمونها، وذلك من أجل إيصال الموضوع إلى الهدف أو المستهدف.

ويمكننا أن نعرّف مخطط البث بأنه "مجموعة الكلمات والمخططات البيانية، والعروض والأجواء، والأصوات التي ترافق الإعلان، والتي يكون هدفها هو إيصال فكرة الموضوع إلى الزبائن المحتملين (المستهدفين)، وبالسرعة الكافية من أجل تجاوز عقبات الإدراك والإحساس، بالإضافة إلى القوة الكافية من أجل إيقاظ، وتقوية مصلحة وفائدة المستهلك" (H. Johannis).

وفي الواقع فإن مخطط البث يأخذ أشكالاً متنوعة، كالشعارات والرسومات، والصور والنصوص، والرسائل الصوتية والمصورة ...الخ.

ولابدّ من الإشارة بأن تنفيذ مخطط البث يكون من اختصاص ومجال الإنتاج، وهو يعرض تدخل أخصائيين في أغلب الحالات لا ينتمون إلى مكتب وكالة الدعاية والإعلان (مصورون، رسامون، مخرجون، موسيقيون، ممثلون، ... الخ).

ونقول أيضاً أن عمليات الإنتاج والبث تكلف مبالغ كبيرة جداً، ولذا فمن المفضل القيام باختبارات مبدئية، قبل الوقوع على اختيار نهائي.

	0	1	2	3	4	5
1. معايير استراتيجية						
• ملاءمة الرسالة – للهدف أو المستهدف						
– للوعود						
2. معايير التواصل						
• قيمة الانتباه – قوة التعلق						
– قيمة ذات معنى						
• الفوائد المقدمة –الفوائد المقدمة إلى السلعة						
–الفوائد المقدمة إلى الماركة						
• الإدراك والإحساس – سرعة الاتصال والتواصل						
– تقدم عملية الإدراك						
–أوبعاد وحجم الحقل المختبر						
• الفهم والتفهم – الوضوح						
– قوة الإقناع						
• التجانس						
• التجديد						
• التصديق						
• مقاومة الضعف والإنهاك						
3. معايير التنفيذ						
• إمكانية العمل التقني						
• التكاليف						
• المعايير القانونية						

■ اتخاذ الاحتياطات بإجراء اختبارات تمهيدية

- الاختبارات التمهيدية

وهي مجموعة إجراءات يتم اتخاذها قبل عملية البث الفعلية للرسائل، وذلك بهدف تقييم فعالية وأداء الإعلانات والدعايات المعتمدة من قبل الزبائن المستهدفين.

- تطبق مختلف الطرق المستخدمة تقنيات الاستقصاءات والتحقيقات. وهذه التقنيات تتجلى بعرض الرسائل المكنة على شريحة معبرة من المستهدفين، بالإضافة إلى قياس العناصر الموافقة، كالاستذكار والفهم، والشعور تجاه هذه الرسائل (قبول أو رفض). ويمكننا هنا أن نستخدم نموذجاً للتقييم.

٤-٥- اختيار وسيلة الإعلام

■ العمل على مراحل

لا يوجد هناك طريقة معينة، أو قاعدة مطلقة، وذلك فيما يخص اختيار وسيلة الإعلام المناسبة. لأن هذا الاختيار يعتمد بشكل أساسي على الحدس، والسليقة والحكمة من قبل المعلن، ومكتب وكالة الدعاية والإعلان.

هذا ويتم الاختيار على أربع مراحل، وهي:

- الاجتماع الإعلامي

يكون هدفه توضيح أهداف الحملة الإعلانية، وقيود الموازنة إلى مجموعة الأخصائيين المكلفين باختيار وسيلة الإعلام المناسبة.

- استبعاد وسائل الإعلام غير المتاحة، أو غير المتوافقة، وذلك مع أهداف أو قدرات المعلن.
- تقييم وسائل الإعلام المتاحة، وذلك بحسب قدرتها، وإمكانيتها على إصابة المستهدف، بأقل كلفة وبأفضل فعالية ممكنة.

- اختيار وسيلة أو وسائل الإعلام التي سيتم استخدامها.

ويجدر بالذكر هنا أن التجربة أثبتت أن استخدام أكثر من وسيلة إعلام مختلفة، يؤدي إلى نتائج فعالة أكثر من أن نستخدم وسيلة وحيدة.

■ فوائد ومساوئ وسائل الإعلام

وسيلة الإعلام	الفوائد	المساوئ
الصحف اليومية	- مهلة الحجز قصيرة جداً - إمكانية وضع إعلان إعلامي - مصداقية وخصوصاً من أجل الصحف المحلية - انتقائية جغرافية كبيرة للصحف المحلية - اختيار الهدف أو المستهدف وذلك بحسب الآراء السياسية، ومستوى الدراسة ومراكز الاهتمام من أجل الصحف اليومية.	- مدة حياة قصيرة (يوم واحد) - صعوبة الحصول على صور وألوان جيدة - جودة الورق سيئة - ارتفاع تكلفة التغطية الوطنية من خلال الصحف المحلية
المجلات	- انتقائية كبيرة للمدينة - بث ونشر وطني - جودة عالية للألوان والصور - يكون لصورة الماركة هيبة أكبر من الصحف اليومية - مدة حياة طويلة	- سعر تكلفة مرتفع - مهلة النشر طويلة - كمية كبيرة غير مباعة، أو كاسدة - مخاطرة في الإشباع بسبب كثرة الإعلانات
الصحف المتخصصة	- انتقائية ممتازة للمدينة - تُقرأ بعناية كبيرة - مصداقية كبيرة	- مخاطرة في الإشباع - مهلة نشر طويلة

التلفزيون	– وسيلة الإعلام التي لها أكبر صدى لأنها تسمح بإدخال الصوت والصورة والمؤثرات – تغطية جيدة – انتباه كبير من قبل المشاهدين	– مهلة حجز طويلة جداً – تكلفة مرتفعة جداً (إنتاج وبث) – منع الدعاية والإعلان لبعض أنواع السلع – مخاطرة في الإشباع – ضعف الانتقائية
الإذاعة	– تكاليف غير مرتفعة – مهلة حجز وإنتاج قصيرة – إمكانية التكرار – استخدام الصوت الذي له قوة كبيرة في الاقتراحات	– مستمعون متباعدون ومختلفون (وخصوصاً على موجة FM) – انتباه غير مركّز للمستمع – أثر عابر للإعلان
دور السينما	– انتقائية جغرافية جيدة ممكنة من خلال اختيار الصالة – انتباه شديد جداً من قبل المشاهدين – شروط ممتازة لبث الرسائل (شاشة كبيرة وجودة عالية للصوت والصورة) – وسيلة إعلام ثانوية ممتازة	– تكاليف إنتاج الفيلم تكون مرتفعة جداً – عدد قليل من المشاهدين – مهلة طويلة للحجز والإنتاج
الملصقات	– انتقائية جغرافية جيدة – تنوع كبير للأدوات والوسائل المستخدمة (الجدران – اللوحات الكبيرة في المدن – مواقف الحافلات ...) – مهلة تنفيذ صغيرة	– ضعف انتباه المشاهدين – انتقائية ضعيفة – تكاليف مرتفعة للتصميم وشراء المساحات الإعلانية

٤ـ٦ـ اختيار وسيلة النشر والبث

يعتمد اختيار وسائل النشر على التحليل المقارن للأدوات المستخدمة، في وسائل الإعلان المعتمدة. فهو بذلك مبني على معايير كمية، ونوعية بحيث يكون فيها للحضور دوراً حازماً.

■ أخذ الحضور بعين الاعتبار

- الحضور الكلي

وهو مجموعة القراء، والمستمعين، والمشاهدين لوسائل الإعلام، كالصحف والمجلات، والإذاعة والتلفزيون، ودور السينما. (فمثلاً من أجل الملصقات، فإن مفهوم الحضور يكون غير دقيق، كما يمكن تعريفه من خلال عدد الأشخاص الذين يمرون بالقرب من الإعلان الملصق).

- الحضور المفيد

هو جزء من الحضور الكلي، والذي ينتمي إلى الهدف أو المستهدف الذي كنا قد حددناه، وهذا الحضور هو وحده الذي نأخذه بعين الاعتبار في التحليل المقارن.

وإن عملية توقع عدد الحضور المفيد لوسيلة النشر أو البث "المرشحة" تتطلب دراسة وصفية للحضور الكلي، من أجل كل وسيلة نشر أو بث، وذلك بحسب نفس معايير التحليل المستخدمة، من أجل وصف الهدف أو المستهدف (الجنس – العمر – العمل – ...الخ).

كما تجدر الإشارة أنه في الواقع العملي فإن الأخصائيين يستخدمون بنوك معطيات في اختيار وسائل النشر أو البث، حيث يتم بناءه هذه البنوك اعتباراً من معطيات، وجداول المنظمات، والمؤسسات المختصة.

■ أخذ المعايير الكمية بعين الاعتبار

بالإضافة إلى الحضور، فإنه لابدّ من تحليل التجانس والتلاؤم، وكذلك التكلفة لكل ألفية.

- يتم قياس قرب وسيلة النشر من الهدف أو المستهدف من خلال قياس تجانس أو تلاؤم هذه الوسيلة، ويمكن تحديدها بالعلاقة :

$$\frac{N}{M} \times 100$$

حيث M تعبر عن الحضور الكلي

N تعبر عن الحضور المفيد

- يمكن الحصول على التكلفة لكل ألفية، وذلك من خلال العلاقة:

$$\frac{C}{M} \times 1000$$

حيث M تعبر عن الحضور الكلي

C تعبر عن تكاليف النشر والبث

- التكلفة الألفية للحضور المفيد $\frac{C}{N} \times 1000$

مثال

مقارنة مجلتين من خلال التحليل الكمي للهدف أو المستهدف: النساء

المجلة	المجلة الأولى	المجلة الثانية
الحضور الكلي	1000000	2000000
عدد النساء	350000	1200000
عدد الرجال	650000	800000
تكلفة النشر (بالليرة السورية)	16000	20000
التلاؤم (نسبة مئوية)	35%	60%
تكلفة الألفية الكلية (بالليرة السورية)	16	15
تكلفة الألفية المفيدة (بالليرة السورية)	45.71	25.00

وبالاعتماد على هذه النتائج، فإن وسيلة النشر "المجلة الثانية" ستكون هي المفضلة. ولكن يجب أيضاً اعتبار المعايير النوعية، وذلك قبل إجراء الاختيار النهائي.

■ عدم إهمال المعايير النوعية

- السياق التحريري

وهو ضروري جداً من أجل أن تكون الرسالة متوافقة، ومتناغمة مع اهتمامات الهدف أو المستهدف الذي يتردد على وسيلة النشر. فمثلاً إعلاناً أو دعاية لمدخنة لن يكون له نفس الفعالية إذا نُشر في صحيفة رياضية، أو صحيفة مختصة في ديكور المنزل.

- السياق الإعلاني

أي الموضع الممكن أن يأخذه الإعلان أو الدعاية (ساعة البث على الإذاعة أو التلفزيون - رقم الصفحة في الصحيفة أو المجلة - ...الخ) وحضور المنافسين.

- المميزات التقنية

مثل جودة ونوعية الاستماع إلى الإذاعة، وجودة إعادة الإنتاج للصحف والمجلات، ومقاومة الملصقات للعوامل الجوية وللأعمال التخريبية.

٤-٧- رسم مخطط الإعلام

يعود ذلك إلى اختيار ما يلي:

- تركيبة وسائل النشر من بين الوسائل التي تم الاعتماد عليها.
- عدد مرات النشر لكل وسيلة.
- أوقات أو روزنامة النشر أو البث.

* * *

الفصل السادس عشر

تنمية المبيعات



الفصل السادس عشر: تنمية المبيعات

أولاً. نظرة إجمالية إلى تنمية المبيعات

١-١- تعريف

١-٢- معرفة جمهور وأهداف عملية تنمية المبيعات

١-٣- معرفة تقنيات تنمية المبيعات

ثانياً. اختيار التقنيات التنموية والرخصات

٢-١- خفض الأسعار

٢-٢- البيع مع جوائز ومكافآت

٢-٣- القسائم والتذاكر

٢-٤- الشرائح

٢-٥- الألعاب والمسابقات

تنمية المبيعات

أولاً. نظرة إجمالية إلى تنمية المبيعات

١-١. تعريف

تنمية المبيعات هي مجموعة التقنيات المستخدمة من قبل الشركة بشكل استثنائي، ومن أجل جمهور محدد وذلك من أجل تطوير مبيعات سلعة معينة، أو شركة ما، أو ماركة محددة، وذلك على المدى القصير.

المميزات الأساسية لعملية التنمية والرخصات

وهي تقوم على عدد محدد من السلع:

- إن عملية التنمية تؤدي إلى آثار كبيرة على المدى القصير، فهي تؤثر على المبيعات اللحظية الحالية، وليس على المبيعات المستقبلية.
- إنها دقيقة ومضبوطة بشكل جيد.
- إنها مثيرة: حيث تؤدي إلى عمليات شراء محرضة.
- إنها بسيطة: فالتعقيد هو العدو رقم واحد لتنمية المبيعات، فإن لم يتم فهم عملية تنمية المبيعات بشكل سريع من قبل الجماهير التي تتوجه إليها، فإنها ستكون غير فعالة.
- إنها مرنة: فيمكن أن تكون محلية، أو توافق جمهور معين، أو دارة توزيع محددة.

- يجب أن تقدم عملية التنمية والرخصات توفيراً حقيقياً للمستهلك.
- يجب أن تكون شريفة: لأن النتيجة المخادعة أو الغشاشة، ستظهر نتائجها بسرعة، وسيكون لها عواقب وخيمة على صعيد السلعة وصورتها.

Loic Troadec, Manuel de promotion des ventes
Edition d´Organisation

١-٢- معرفة جمهور وأهداف عملية تنمية المبيعات

■ **الجمهور**

تتوجه عملية تنمية المبيعات إلى أربع شرائح من الجمهور:

١) المستهلك

وهو يمثل الجمهور الأهم بالنسبة لعملية تنمية المبيعات والرخصات، لأنه يشكل الهدف النهائي لكل عمل تسويقي، أما باقي الجماهير، فهي أهداف وسيطة.

٢) الموزع

ويشكل الصلة بين المنتِج والمستهلك، وهو ضروري جداً لاشتراكه في عملية تنمية المبيعات، كما أن تجاهله يؤدي إلى فشل شبه أكيد.

٣) قوة البيع

يشكل البائعون الورقة الأساسية بالنسبة الحدث التسويقي، ولهذا تركِّز عملية تنمية المبيعات جهودها من أجل المحافظة حماس البائعين، ودرجة تنشيطهم، وذلك تجاه جميع السلع المكلفين بتصريفها.

٤) المروج

إن المروّج هو الدليل في عملية الشراء التي يقوم بها المستهلك، كمل له دور أساسي في جعل الجمهور معيناً ومحدداً، وذلك من قبل عملية التنمية، والرخصات والتنزيلات.

■ الأهداف

إن الهدف النهائي لكل عمل تسويقي ولكل رخصة هو زيادة حجم المبيعات، وهذا بالتالي يفرض مسبقاً تحقيق أهداف متوسطة، تتعلق طبيعتها بنوع الجمهور المستهدف.

أهداف تنمية المبيعات والرخصات

الجمهور	الأهداف
المستهلك	. ارتفاع أرقام المبيعات . زيادة عدد المستهلكين . الدعوة إلى تجريب السلعة . تشجيع تغيير الماركة . وفاء وإخلاص الزبائن
الموزع	. التحريض على التخزين بكميات كبيرة . وضع مرجعية للسلعة . تشجيع الشراء خارج الموسم . تعطيل وإعاقة أعمال المنافسين التسويقية . تأمين الوفاء والإخلاص لشبكة توزيع . اقتحام قناة توزيع جديدة
قوة البيع	. وضع تحفيز وتنشيط قوي للسلعة . تشجيع البحث عن الزبائن الجدد . تطوير المبيعات خلال الفترات الميتة . إيقاظ قوة البيع المتعبة والمنهكة
المروج	. التعريف بالسلعة . الإقناع بمكانة السلعة المرتفعة . الحصول على التعاطف والانجذاب إلى السلعة

١-٣- معرفة تقنيات تنمية المبيعات

يجب أن يأخذ اختيار تقنيات تنمية المبيعات بعين الاعتبار كلاً من التكاليف والأعمال التي يقوم بها المنافسون، وكذلك الأهداف الواجب الوصول إليها، وأيضاً الجمهور المستهدف.

تقنيات تنمية المبيعات

المستهلك	. الشرائح . قسيمة أو تذكرة تخفيض . إنقاص السعر . مسابقات . هدايا . بطاقات وفاء . مكافآت وجوائز . ألعاب ويانصيب
الموزع	. الشرائح . حسميات . مسابقات . ألعاب . مكافآت نهاية السنة
ا لبائع	. جوائز وحوافز على أهداف البيع . جوائز وحوافز من أجل جذب الزبائن . مسابقات للبيع . ألعاب
المروج	. الشرائح . عروض . تجارب

ثانياً. اختيار التقنيات التنموية والرخصات

٢-١. خفض الأسعار

ويتجلى بتخفيض مؤقت لسعر بيع السلعة للمستهلك النهائي.

■ التخفيضات المختلفة

من أجل إنقاص السعر فهناك عدة حلول يمكن تخيلها:

١) العرض الخاص، أو السعر المشطوب: حيث يتم عرضه على شكل تخفيض للسعر، وذلك خلال فترة محدودة من الزمن. ويمكن القول بأن عمليات تصفية البضائع، تنتمي إلى هذه الفئة من التخفيضات.

٢) كمية إضافية إلى السلعة بنفس السعر الأصلي، وهذا يُعدّ تخفيضاً غير مباشر للسعر.

٣) البيع بالحزمة أو الربطة مع تخفيض سعر مبيع القطعة. فعلى سبيل المثال يمكننا بيع ست وحدات من السلعة بحزمة واحدة، ولكن بسعر خمسة قطع فقط.

٤) البيع المجمّع: يقوم على أساس تجميع عدد من السلع المتكاملة فيما بينها، وذلك في حزمة أو تغليف واحد، ويوضع لها سعر إجمالي يكون أصغر من مجموع أسعار السلع المكوّنة لهذه الحزمة.

٥) إعادة وترجيع السلعة، وذلك في حالة شراء سلعة جديدة. ويتم استخدام هذه التقنية بكثرة من قبل صنّاع الأدوات والتجهيزات المنزلية.

٦) عرض التسديد: وهو عبارة عن تخفيض ملصق على السلعة، حيث يمكن للشاري أن يقصه، ويرسله إلى جهة معينة، حتى يقبض قيمة العرض، لأن هذه العملية تشكل دليلاً على عملية الشراء.

■ الفوائد والمساوئ

١) الفوائد

- تقنيات بسيطة، وسهلة التنفيذ.

- نتائج سريعة على مبيعات السلعة، وخصوصاً بالنسبة للسلع التي يكون فيها السعر عاملاً حازماً في الاختيار (سلع الاستهلاك الكبير – الأدوات المنزلية – ...الخ).

۲) المساوئ

- لا يربط ولا يشد التخفيض المستهلك، وهذا يؤدي إلى مخاطرة في المزايدة بين المنافسين، من أجل جذب المستهلكين الذين ينتقلون من ماركة إلى أخرى، وذلك بحسب التخفيضات الموجودة.
- مخاطرة في الإساءة إلى صورة السلعة.

٢-٢- البيع مع جوائز ومكافآت

الجائزة أو المكافأة هي اكسسوارات أو خدمات مختلفة عن السلعة، بحيث تُمنح مجاناً للزبون الذي يشتري السلعة الأصلية:

■ الجوائز والمكافآت المختلفة:

۱) الجوائز والمكافآت المباشرة

إن البائع يقدم قطعة إضافية من السلعة مجاناً إلى الشاري، وذلك في لحظة الشراء (كتاب – ألعاب – علبة – أكسسوارات – ...الخ).

۲) الجوائز والمكافآت المؤجلة

تتميز هذه الجوائز بتقديم أو منح سلعة، أو خدمة معينة، ولكن مقابل إرسال براهين، وأدلة عن عملية الشراء (قسائم – بطاقات وفاء – ...الخ).

■ موقف المستهلكين من الجوائز والمكافآت

بحسب دراسات مختلفة قد تم إجراؤها على مجموعة من المستهلكين، فإنه تبين أن 75 ٪ من الأشخاص المستجوبين يعتبرون أن الجوائز والمكافآت هي تعبير عن كرم المعلن. وبالتالي بحسب الجوائز والمكافآت المقدمة قد يتغير موقف المستهلكين. وهنا يمكننا التمييز بين ثلاثة أنماط:

١) المكافأة أو الجائزة النافعة

وهي تجمع كل ما يمكن أن يكون مفيداً في الحياة اليومية (أكسسوارات المطبخ – مساحيق الغسيل – صحون سكائر – ...الخ). وبالتالي فإن موقف المستهلكين تجاه هذه المكافآت يكون إيجابياً جداً، لأن المستهلك هنا يعتقد أنه يشتري سلعتين بسعر سلعة واحدة.

٢) جوائز ومكافآت الأطفال

وهذه الجوائز لها موقف وصدى إيجابي لدى المستهلكين، لأنها تُعتبر كهدايا موجهة للأطفال (ألعاب – صور – ملصقات – ...الخ).

٣) الجوائز والمكافآت غير المجدية

تعتمد على تقديم أدوات مختلفة (ميداليات – شكلة مفاتيح – لوحات مشهورة غير حقيقية – ...الخ)، وهذا النوع من الهدايا يهتم به الرجال كثيراً.

٢-٣. القسائم والتذاكر

يمكن منح الشاري مجموعة من قسائم التخفيض، وذلك على شكل تذاكر تعويض، حيث يمكن بواسطتها استرجاع جزء من المبلغ المدفوع، والذي يشكل سعر البيع الاعتيادي للسلعة. وهنا يقوم بائع المفرق بجمع القسائم والتذاكر، ويدفع إلى المستهلكين، وهو بالتالي يغطي بدوره هذه القسائم بمبالغ يدفعها له المنتج أو الموزّع.

■ الفوائد والمساوئ

١) الفوائد

- تقنيات لها صدى إيجابي لدى المستهلكين.
- تكون فعّالة وبشكل خاص عند طرح سلعة جديدة، من دون المخاطرة بالإساءة إلى صورة الماركة.

٢) المساوئ

- تلقى هذه العملية معارضة كبيرة من قبل الموزعين، وذلك لما تشكله من أعباء إدارية، وخصوصاً في جمع القسائم والتذاكر ودفع مقابلها.
- مخاطرة في إمكانية تعويض وتسديد قسائم تخص سلع أخرى غير السلعة المعنية.

■ أنماط التوزيع

١) عن طريق البريد، وفي هذه الحالة تكون القسيمة مرافقة لرسالة إعلانية.

٢) في المنازل: حيث تقوم شركات مختصة بتوزيع القسائم في البيوت.

٣) من خلال إعلان في الصحف، حيث تحتوي على قسائم يجب قصها وإرسالها.

٤) ضمن تغليف السلعة.

٥) في مكان البيع: حيث يتم منح القسائم أو التذاكر من قبل بائع المفرق، أو من قبل شخص معين.

ولابدّ من الإشارة أن لنمط التوزيع أثراً مباشراً على معدل ارتفاع المبيعات: من 5 إلى 10 ٪ من أجل الصحف ومن 20 إلى 35 ٪ عن طريق المنازل.

٢-٤. الشرائح

يتم منح المستهلك شريحة مجانية ذات كمية صغيرة من السلعة حتى يستطيع تجريبها بنفسه.

■ الفوائد والمساوئ

١) الفوائد

- فعَّالة جداً وذلك من أجل طرح سلعة جديدة.
- يتم قبولها بسهولة من قبل الجمهور.

٢) المساوئ

- محدودة فقط بالنسبة للاستهلاك الكبير ذي السعر المنخفض.

- تكلفتها مرتفعة نسبيا وذلك من أجل المنتج.

■ أنماط التوزيع

وهي مشابهة للأنماط المستخدمة في القسائم والتذاكر.

٢-٥- الألعاب والمسابقات

١) المسابقات

وهي وعد بربح أساسي، يتم اقتناؤه من خلال منافسات تعتمد بشكل أساسي على الفطنة، والبديهة والمراقبة عند المشاركين.

٢) الألعاب واليانصيب

يمكن الربح فيها من خلال سحب اليانصيب، أو تجريب لعبة معينة.

■ الفوائد والمساوئ

١) الفوائد

- إعطاء ميزة ديناميكية للماركة.
- يهتم بها الجمهور بشكل كبير.
- فعالة من أجل شد وجذب واقتناء الزبائن.

٢) المساوئ

- تتطلب المسابقات تحضيرات طويلة ومكلفة، (اختيار التاريخ – المدة – وضع القواعد – الأسعار – الموضوع – إدارة الأجوبة – ...الخ).
- يجب وضع عمليات اليانصيب بعناية حتى لا يتم منعها.

فعالية مختلف التقنيات

الأهداف / الوسائل	تخفيض الأسعار	الألعاب والمسابقات	المكافآت وجوائز مباشرة	بطاقات وفاء ومكافآت مؤجلة	شرائح وعروض	تنشيط وإحياء	حزم وبيع مجمّع
زيادة أرقام المبيعات	•		•	•		•	•
زيادة الأرباح	ينتج عن زيادة أرقام المبيعات						
زيادة عدد الزبائن	•		•		••	••	•
زيادة الكميات المباعة لكل زبون	••		•	••		•	••
إحياء السلعة		•					
خلق صورة سعر تنافسي	••		•				
جعل الزبائن مخلصين	••			••			
خلق صورة جودة عالية		•		•			
التعريف بالسلعة	•			••	••		
التعريف بسلاسل السلعة		•				•	

•عمل فعّال

••عمل فعّال جداً

Action Commerciale n 67

* * *

الفصل السابع عشر

العلاقات

العامة



الفصل السابع عشر: العلاقات العامة

أولاً. إطار أعمال العلاقات العامة

١-١- تعريف وأهداف

١-٢- توجيه أعمال العلاقات العامة

١-٣- اختيار الرجال وانتهاز الفرص

ثانياً. تنفيذ أعمال العلاقات العامة

٢-١- اختيار وسائل وأدوات العمل

٢-٢- إجراء حملة للصورة المؤسساتية

٢-٣- اختيار شعار معبّر

العلاقات العامة

لم يعد كلّ من المهارة، والكفاءة التقنية، كافية من أجل تأمين سمعة جيدة للشركة. وبما أن للشركة دوراً اجتماعياً واقتصادياً هاماً، فيمكن أن تكون موضوع نقد، أو تتعرض لتهجم داخلي أو خارجي. ومن أجل ذلك يتوجب على المدير المسؤول في الشركة، أن يضع استراتيجية اتصال وتواصل، بحيث تستطيع أن تبني صورة إيجابية في عقول مجموعة زبائنها، وكذلك في عقلية جميع الشركاء المختلفين للشركة.

أولاً. إطار أعمال العلاقات العامة

١.١. تعريف وأهداف

■ **تعريف**

"العلاقات العامة هي مجموعة الأنشطة التي يقوم بها فريق معين من أجل الحفاظ على علاقات جيدة بين الشركة ومختلف قطاعات الرأي العام"

Association Française des Relations Publiques

■ أهداف العلاقات العامة

- خلق وتقوية صورة الشركة (الصورة المؤسساتية). بحيث يجب أن تكون هذه الصورة مناسبة وملائمة، على الصعيدين الداخلي والخارجي.
- تأسيس وإنشاء هوية، وذلك بحسب مصالح ومنافع الرأي العام.

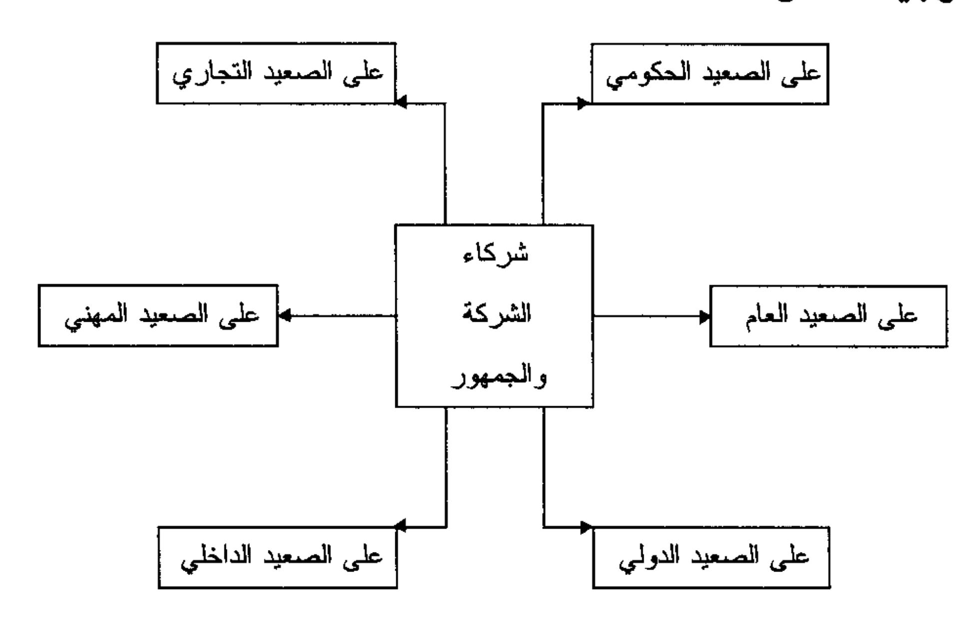
ولابدّ أن نشير أن هدف العلاقات العامة لا يكون البيع بشكل أساسي، وإنما هو تشجيع وتقوية ردود الفعل الإيجابية تجاه الشركة، وخلق جو ملائم لإتمام وإنهاء الصفقات والأعمال، وفتح الحوار بكل موضوعية، أو على الأقل بدون أقنعة.

■ تكامل أعمال العلاقات العامة في استراتيجية التواصل الكلي

إن العلاقات العامة تقوي وتكمّل أعمال وتقنيات التواصل الأخرى، ولكن بشرط وحيد وهو أن تكون جميع هذه الأعمال متكاملة ضمن خطة تواصل متناسقة ومتقاربة، بحيث تكون على علاقة وثيقة مع الاستراتيجية الإجمالية للشركة.

العلاقات العامة	متمحورة حول السلعة	معلومات حول التصنيع، والاستخدام والنوعية والجوودة ... لسلعة معينة. ← صورة السلعة
العلاقات العامة	متمحورة حول الشركة	معلومات حول التنظيم، والنتائج والمشاريع، وجهود الشركة ← صورة الشركة (صورة مؤسساتية)

١-٢- توجيه أعمال العلاقات العامة



يتكون الجمهور وشركاء الشركة من:

- على الصعيد التجاري:
  - الزبائن الحاليون والزبائن المحتملون.
  - الموردون.
  - قوة البيع.
  - الموزعون.
  - المنافسون.
  - الوسطاء.
- على الصعيد المهني:
  - النظام المصرفي.
  - المنظمات والنقابات المهنية.

- المقاولون.
- المستشارون.
- المستثمرون.
- التوجه المهني.

• على الصعيد الداخلي:

- العاملون.
- الكوادر والمدراء.
- النقابات.
- ممثلو العاملين.
- الشركاء وصاحبو الأسهم.

• على الصعيد الحكومي:

- الموظفون.
- البرلمانيون.
- الهيئات الوزارية.
- السلطات المحلية والإقليمية.
- المنظمات العامة.

• على الصعيد العام:

- المدخرون.
- قادة الرأي (الخبراء – المحللون – ...).
- مجموعات الضغط (جمعيات المستهلكين – حماة البيئة – ...).
- الإعلام (الصحافيون ...).
- الشعب.

- الجامعات (الطلاب – المدرسون – ...).
- شركاء المستقبل.
- الأوساط العلمية.

• على الصعيد الدولي:

- أوساط الأعمال.
- الحكومات.
- المصارف الدولية.
- الإعلام الدولي.

ملاحظة:

"الجمهور هو كل مجموعة لها مصلحة حالية،.أو مستقبلية لدى الشركة، أو يمكن أن يكون لها أثر عليها".

Kotler

١-٣- اختيار الرجال وانتهاز الفرص

إن مهمة العلاقات العامة تكون موكلة إلى مدير الشركة، وذلك في الشركات صغيرة الحجم، أما في الشركات متوسطة الحجم فتكون موكلة إلى قسم الدعاية والإعلان. وبالنسبة للشركات الكبيرة، فإن هذه المهمة تُعزى إلى قسم العلاقات العامة المستقل.

ولابدّ من الإشارة أنه يوجد توجهات مستقبلية لاستقلالية وظيفة العلاقات العامة، لذا يجب أن تستخدم الإدارات وبشكل متزايد ملحقاً صحفياً لهذه المهمة، أما الشركات الصغيرة والمتوسطة فتبحث عن أشخاص يمتلكون مؤهلات خاصة.

ثانياً. تنفيذ أعمال العلاقات العامة

٢ـ١ـ اختيار وسائل وأدوات العمل

■ وسائل العمل

وهي عديدة ومتنوعة نذكر أهمها:

- ملف صحفي.
- نشرة إعلامية.
- مقابلة مع المدير.
- محاضرات - مؤتمرات - معارض.
- صالونات - ندوات - معارض.
- رحلات للدراسة.
- زيارات للشركة.
- العمليات جهراً (عمليات الأبواب المفتوحة).
- دورات تدريبية للطلاب.
- أندية للمستخدمين.
- بورصة - نصب تذكاري - تعويضات مختلفة.
- تنفيذ الوسائل التعليمية.
- دراسة حالات - صوت وصورة.
- رعاية الآداب والعلوم والفنون.
- خلق واستثمار الأحداث (افتتاح وتدشين - طرح - كوكتيل - عروض - جوائز - ...الخ).
- التقرير السنوي لأعمال ونشاطات الشركة.

- كتيبات جيدة عن الشركة.
- صور ولوحات.
- بطاقات تقنية - إعلانات - كتيبات.
- صحيفة الشركة.
- فيلم مصور عن الشركة.

■ ميزات الشركة الأساسية التي يمكن استثمارها

- ميزات السلعة (الأسماء التجارية).
- ميزات وجودة التنظيم.
- ميزات وجودة الإدارة.
- كفاءة وديناميكية المدراء.
- كبر وحجم الإمكانات الموضوعة تحت التصرف:
  . الأبنية والتصميمات وصيانتها.
  . تحديث وسائل الإنتاج.
  . الاستثمارات في مجال البحث والتطوير.
- شروط العمل.
- الجو الاجتماعي.
- انفتاح ومحاورة مع البيئة.
- جودة الاستقبال.
- جودة وميزات ما يشير إلى الشركة (الشعار، الوسائل والأدوات، التصميمات،...الخ).
- مثالية وسائل حماية البيئة.
- الإجراءات المتخذة من أجل حماية المعلومات والمستخدمين.
- أهمية الشركة من أجل سمعة البلد.

- أصالة سياسة التواصل.

تشكل العلاقات العامة عنصراً ضرورياً من أجل خطة التسويق، وذلك لأنها تنشئ جواً مناسباً للتطوير، ولفعالية العمل التجاري. وبالتالي فمن الآن فصاعداً لن نفصل صورة السلعة عن صورة الشركة.

ماذا يجب أن نعمل لإنجاح "يوم أبواب مفتوحة"

- توقع مكان مناسب حتى يستطيع الزوار منن خلاله أن يتعرفوا على أنشطة الشركة، يمكن أن يكون هذا المكان قاعة عرض، أو لوحة للمعلومات، أو صور ومخططات، بحيث تعرض عدد العاملين في الشركة، وأرقام المبيعات، وحجم الاستثمارات، وكذلك الأدوات المستخدمة ...الخ.
- تقديم خط سير، أو دليل واضح ومفصل للزوار. فإذا كان دخول الزوار يتم بشكل حر فلابدّ أن يكون خط سير الزيارة مزود بأسهم من أجل الدلالة على الأماكن. كما يجب أن يوجد أمام كل ورشة أو موقع لوحات تشرح مختلف الوظائف الممارسة فيها، وكذلك الأشخاص والآلات. وفي هذه الحالة يجب تجنب كتابة النصوص بشكل مطول، لأنه سيكون حملاً صعباً على الزوار، فيمكن الاكتفاء ببعض المعطيات الأساسية، ويُفضل وضعها بشكل رسوم أو مخططات.
- تشكيل مجموعات صغيرة، بحيث لا تتعدى العشرة أشخاص وإلا ستفقد الزيارة دورها التربوي والتعليمي. فبهذه المجموعات يستطيع المرافق أن يوصل رسالته، ويجيب على الأسئلة المطروحة بسهولة.
- تنظيم جلسة أسئلة وأجوبة بعد الزيارة. وفي هذه المناسبة يجب أن تقوم مجموعة أخرى من الأشخاص بمرافقة الدليل في هذه الجلسة، بحيث تضم هذه المجموعة

عضوا من إدارة الأفراد، وعنصرا تقنيا، وأحد التجاريين، ومسؤولا ماليا ...الخ. وذلك كي يشعر الزوار بوجود تناسق وتناغم داخل الشركة.

- تقديم بعض المأكولات والمشروبات (على شكل طاولة مفتوحة)، وأيضا وضع دفتر من أجل ملاحظات الزوار، وكذلك استمارة تقييم للزيارة، بحيث توزع على الزوار عند النهاية.

L'Usine Nouvelle

٢-٢- إجراء حملة للصورة المؤسساتية

■ **تعريف وأهداف**

هناك أسباب كثيرة تشرح قلق الشركات في بحثها المستمر عن التزود بصورة مؤسساتية جيدة (صورة الشركة – هوية المجموعة) أهمها:

- التشكل الكبير والسريع لمجموعات الشركات متعددة الجنسيات.
- التنوع الكبير للمؤسسات.
- تسجيل الشركات في البورصات.
- جعل الشركات الكبيرة مغفلة ومستقلة عن الأشخاص.
- الصورة السيئة لبعض أوساط الأعمال.
- الدور المتزايد للسلطات المعارضة، مثل جمعيات المستهلكين أو حماة البيئة.
- ضرورة التواصل بصراحة، وبدون تستر.

وبالتالي فإن للصورة المؤسساتية الجيدة تأثيرا حازما على مجموعة العناصر المكونة للمخطط التسويقي للشركة مثل:

- خدمة ما بعد البيع تكون ذات مصداقية أكبر.
- دعاية وإعلان مقبولة أكثر فأكثر ويمكن تذكرها.

- دارات توزيع متفتحة.
- احتكاكات مسهلة.

والملاحظ أيضا أنه في قطاع الاستهلاك الكبير، فإن السلعة تظهر من خلال اسم ماركتها، أما في القطاع الصناعي فيظهر المنتج، ويأخذ سمعته من خلال اسم الشركة. وفي الحالتين السابقتين فإن صورة الماركة أو صورة الشركة تقوم بطمأنة الزبائن. فنحن غالبا ما ننظر إلى اسم السلعة، وهي حالة آلات الإنتاج (الآلات - الأدوات - المركبات - ...الخ)، وحالة سلع الاستهلاك المستديمة (أدوات التجهيز المنزلية - السيارات - ...الخ).

ولابد أن نشير أن الشركات التي استوعبت ما يمكن أن تستفيده من الصورة المؤسساتية الجيدة للشركة، والتي تقود إلى وضع الشركة في المقدمة، وكذلك ميولها ونزعاتها (قدرتها على حل المشاكل وعلى إرضاء الزبائن ...الخ)، ونجاحاتها، وموظفيها، والوسائل المتاحة لها، وطموحاتها ...الخ، قد كثرت بشكل ملفت للنظر.

■ تفضيل المفاضلة المرئية

تشكل الهوية المرئية حلقة مهمة في سياسة التواصل المتبعة بالنسبة للشركة. وعادة ما تكون هذه الهوية مشوشة، وغامضة، لأنه لم يبذل أي شيء من أجل بناء هذه الهوية. ومع ذلك فإن وجود نظام جيد للمطابقة المرئية يمكن أن يؤدي إلى فروقات كبيرة على المستوى التجاري.

وبالتالي فلنظام المطابقة المرئية الجيد أثر كبير في إعطاء الشركة هوية واضحة. فالجميع معني بالأمر، ولكل صورته الخاصة، ففي بعض الأحيان تكون مشوشة وغامضة، وأحيانا أخرى تكون واضحة صافية، وذلك بحسب الشركة.

كما يشارك في بناء هذه الصورة كلا من الزبائن، والموردين، والعاملين، والمساهمين في رأس المال، والسلطات العامة، وأصحاب القرار، كل بحسب مسؤولياته.

وإن الصورة التي يدركها الأشخاص الخارجون عن الشركة، تختلف بشكل كلي عن الصورة الحقيقية للمؤسسة. وعادة ما يتوضع نظام المطابقة المرئية بين هاتين الصورتين، من أجل تحويل الصورة الخاطئة إلى صورة حقيقية. فهو بالنتيجة يمثل الصورة المطلوبة، والسمعة التي نطمح إليها.

يجد هذا النظام تطبيقاته في "كتاب المقاييس" (صك الهوية المرئية). وهو عبارة عن شكل من الذاكرة الغرافيكية للشركة، يكتب مقدمته غالبا المدير العام، وهو يشكل عادة أداة ووسيلة تقنية من أجل إعادة الإنتاج بشكل موحد في جميع أنحاء العالم، وذلك بالنسبة لمجموعة العناصر التي تشكل هوية الشركة، مثل بطاقات الزيارة، وأوراق الرسائل الرسمية للشركة، والوثائق الداخلية، والأسماء والشعارات...الخ.

■ إنجاح الحملة المؤسساتية

- استراتيجية على المدى البعيد

من النادر جدا أن تكون الحملة المؤساتية السريعة الزوال فعالة بشكل جيد. ومع ذلك فإننا نستنتج دائما أنه يتم تخفيض الموازنة المخصصة للحملة، أو إلغاؤها حالما تتواجد مشكلة مالية في الشركة. ومن الواضح جدا أنه يجب التفكير على المدى البعيد، فيما يخص الحملة المؤسساتية.

- تحديد الهدف بشكل واضح

إن معظم الحملات المؤسساتية تكون معقدة بشكل كبير، فهي تعرض قائمة غير منتهية من الأهداف. مما يؤدي إلى عدم تحديد الأهداف الحقيقية المراد تحقيقها. وبالتالي فما هي الصورة، وما هي الفكرة، وما هو نمط عمل الشركة الذي نريد نقله؟ ولمن نريد نقله؟ أي هل تكون الصورة الحالية للشركة معروفة في الأوساط التي نرغب بأن نتعامل معها؟.

وبالتالي فجميع هذه العناصر يجب أن تسمح بتحديد موقع الشركة مثل أي سلعة.

- معرفة كيف تكون الشركة مختلفة

إن العدد المتزايد للحملات المؤسساتية في الشركات، يفرض أن تعرف الشركة كيف تتميز عن غيرها، كما هو الحال من أجل السلع. فاللهجة المستخدمة، والنمط المتبع، ووسائل الإعلام المختارة، تشكل عناصرا حازمة. كما أن البحث عن الفكرة الإبداعية الجيدة هو أحد مفاتيح

النجاح، كما هي الحال في جميع أنواع الحملات. وبالتالي لابد على الحملة المؤسساتية أن تعمل الكثير والمستطاع، حتى لا تكون مملة ومضجرة.

- مصداقية الصورة

يتم بناء المصداقية على براهين وأدلة صحيحة وحية ومقنعة، وليس على الخطابات الغوغائية أو الأساليب الإعلانية المزيفة، والطرق التكلفية،

- – إشراك الحضور والجمهور

إن التكلم إلى الجمهور لا يعني إعطاءهم دروسا ومحاضرات. فمثلا ومن أجل الربح، يجب على الشركة كما على السلعة أن تغري وتسحر، وتعلم الجمهور. ويمكن الإشارة إلى أن كلا من البشاشة والروح المرحة المستخدمة عادة، تشكل أداة جيدة لتنفيذ ذلك.

- العمل المنسق

تخمد الحملات المؤسساتية المعزولة، وتموت بشكل سيئ. ولذا يجب دعمها وتقويتها، وذلك من قبل برنامج متكامل للعلاقات العامة، وكذلك بواسطة تجهيزات طباعية، وأفلام أو أشرطة عن الشركة... بحيث يتستخدم فيها المعلومات على جميع المستويات.

- قياس النتائج

في النهاية، يجب قياس النتائج بشكل دوري. كما ويجب على الدراسات أن تواجه الخيارات الاستراتيجية، ومستويات الموازنة بشكل عام ضمانة الأسس التي تقوم عليها الشركة.

٢-٣. اختيار شعار معبر

الشعار: هو عبارة عن ارتباط رسومي غرافيكي، يرمز إلى الشركة. وفي الواقع فإن الشعار يعبر عن توقيع، أو ختم، أو بصمة، أو رمز، أو علم، أو كود موحد ومستمر، أو تعبير مرئي لشركة، أو

لتجارة، أو لجمعية ...الخ. وبالتالي فهو يسمح بإخراج الشركة من وضع الإغفال، ويعطيـها هويـة مرئية معبرة عن جميع وحدات التواصل للشركة، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

ويمكننا وضع الشعارات في المناطق التالية:

- كاتالوكات الشركة.
- البطاقات التقنية.
- الملفات الصحفية.
- مصنف عرض الشركة.
- كتيب الاستقبال.
- لوحة الجناح في معرض ما.
- لوحات مضيئة على أبنية الشركة.
- ألبسة المضيفات.
- اللوحات التعريفية على ألبسة العاملين.
- الوثائق الإدارية.
- الطلبيات.
- قسائم التسليم.
- البوليصات.
- أوراق الرسائل.
- الفواتير.
- ظروف الرسائل.
- الملصقات.
- المنشورات.
- سيارات وعربات الشركة.
- صحيفة الشركة.

- الإشارات.
- بطاقات الدعوة.
- بطاقات الزيارة.
- بطاقات الأعياد.
- البطاقات البريدية.

في مجال التواصل سيؤدي وجود نظام مطابقة مرئية جيد إلى خلق الفروقات مع باقي الشركات. فالمطابقة المرئية تشكل تخصيصا قويا جدا بالنسبة للشركة. وإن أي ذرة في مجال التواصل، سوف تعزى إلى الشركة التي قامت بتوليدها.

ويعد كل من التناسق والوحدة، الكلمات الأساسية في مجال التواصل.

- التناسق

يجب أن يكون صك الهوية المرئية متناسقا ومتناغما مع نشاط وثقافة الشركة.

- الوحدة

يجب على جميع وسائل وأدوات التواصل المستخدمة في الشركة أن تبقى موحدة ومتطابقة، في الوقت والزمن.

كما يجب أن تكون الألوان المستخدمة في الشعار ملائمة للمظهر المؤسساتي للشركة، وذلك من أجل التأثير الجيد على الإدراك اللوني للجمهور.

فللألوان أثران كبيران: أحدهما عملية الإدراك، والآخر على مستوى التحفيز والتنشيط. فالألوان تستطيع أن تؤدي إلى عملية تواصل بنفسها، وذلك بفضل قوة تأثيرها التحريضي، وحتى التجديدي. فهي توقظ انطباعات مختلفة، لذلك يجب ملاءمتها مع الرسالة التي ترغب بنقلها.

وفي النهاية، فهناك ثلاثة قواعد يجب أ لا ننساها في مجال الصورة الغرافيكية، وهي:

- إن إدارة الشعار تتم من خلال شكله (يجب على الإشارات الرسومية، أو الغرافيكية أن تكون واضحة، ودقيقة، وثابتة لا تتغير).

- إن إدارة الشعارات تتم من خلال ألوانه (بحيث لا يجب أن يكون هناك تغيرات لا في المكـان ولا في الزمان).
- إن إدارة الشعار تتم من خلال تطبيقاته (تعريف مجموعة استخداماته أو صك الهوية المرئية).

مزايا الشعار المعبر

- يجب على الشعار أن يكون بسيطا قدر المستطاع كي يتم حفظه، وتذكره بسهولة.
- يجب أن يكون مثيرا محرضا (لأن الإنسان يتذكر مـن خـلال قلبـه وليـس مـن خـلال عقله).
- يجب أن يكون واضحا مرئيا، بحيث يمكن تمييزه ومطابقته (ألوان جذابة).
- يجب أن يتوافق مع الحقيقة المهنية للشركة.
- يجب أن يكون سهل النقل، والطباعة على جميع وسائل وأدوات التواصل (ابتداء من بطاقات الزيارة، وانتهاء على شراع مركب في سباق ترعاه الشركة).

Bernard Ulrich, Comment réussir votre exposition

* * *



التسويق

وإدارة الأعمال التجارية

MARKETING
BUSINESS ADMINSTRATION

Technical Scientific 21%
Operations Manufacturing 17%
legal 9%
Administration 8%
Finance 17%
Marketing 19%

تأليف : Richard MANIAK, Pierre AMERIEN, Patrick WEBER, Bernard ULRICH

ترجمة و إعداد : م. إيـــاد زوكـــار

M.S.I.T





للجميـع



يحتوي هذا الكتاب على :

- طرق علمية دقيقة لاستخدام أحدث التقنيات التجارية .
- عدد كبير من نقاط العلاّم المدعومة بالأمثلة التطبيقية .
- عدد من التمارين والحالات العلمية .

و يمكن استخدامه:

- كأداة ووسيلة للعمل .
- كمرجع ممحور حول عدد من طرق التنظيم والتواصل التجاري



Design by arabesK